



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Václav Orna

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Václav Orna**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede student strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš, 2018. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. 4. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-38-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na návrh finančního plánu pro společnost Autoškola Kalvoda s. r. o. První část této práce se věnuje teoretickým poznatkům ohledně finančního plánu, jeho struktury, druhům a postupu při sestavení. Pro sestavení finančního plánu je zapotřebí sestavit strategickou a finanční analýzu. Tyto analýzy jsou provedeny v praktické části práce. V návrhové části práce je poté sestaven samotný finanční plán na období 2020-2023 ve variantě optimistické, pesimistické a následné hodnocení plánu.

Klíčová slova

finanční plán, finanční analýza, strategická analýza, plánování, výkaz zisků a ztrát, rozvaha, cashflow, rentabilita

Abstract

This master's thesis is focused on the creation of a financial plan for the company Autoškola Kalvoda s. r. o. The first part of this thesis deals with theoretical knowledge about the financial plan, its structure, types and procedure of compilation. In order to compile a financial plan, it is necessary to compile a strategic and financial analysis. These analyzes are performed in the practical part of the work. In the third part of the thesis, the financial plan for the period 2020-2023 is compiled in the variant of optimistic, pessimistic and subsequently evaluated plan.

Key words

financial plan, financial analysis, strategic analysis, planning, profit and loss account, balance sheet, cash flow, profitability

Bibliografická citace

ORNA, Václav. *Návrh podnikového finančního plánu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135132>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Michal Karas.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem jí samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 6. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Michalu Karasovi, Ph.D., za vedení mé diplomové práce, rady a čas, který mi věnoval. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o., za poskytnuté informace a spolupráci, která byla nezbytná pro vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU	13
1.1 Finanční plánování	13
1.1.1 Kroky finančního plánování	14
1.1.2 Klasifikace finančních plánů podle času	14
1.1.3 Požadavky na finanční plán	15
1.1.4 Zdroje finančního plánu	16
1.1.5 Metody sestavení finančního plánu	19
1.2 Finanční analýza	29
1.2.1 Zdroje dat a uživatelé finanční analýzy	29
1.2.2 Analýza stavových a tokových ukazatelů	29
1.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů	30
1.2.4 Analýzy poměrových ukazatelů	31
1.2.5 Analýza soustavy ukazatelů	36
1.3 Strategická analýza	37
1.3.1 Analýza makro prostředí	37
1.3.2 Analýza mikro prostředí	39
1.3.3 Analýza interního prostředí	41
1.3.4 SWOT analýza	43
2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA	45
2.1 Informace o společnosti	45
2.1.1 Historie společnosti	45
2.1.2 Portfolio služeb	46
2.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	47

2.2.1	McKinseyho model 7S.....	47
2.2.2	Porterova analýza.....	49
2.2.3	PEST analýza.....	52
2.3	Finanční analýza společnosti.....	58
2.3.1	Horizontální a vertikální analýza.....	58
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	67
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	69
2.3.4	Soustava ukazatelů.....	80
2.3.5	Porovnání s konkurencí	80
2.3.6	Shrnutí finanční analýzy	84
2.4	SWOT analýza	85
3	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	90
3.1	Prognóza tržeb.....	90
3.2	Východiska pro sestavení finančního plánu.....	95
3.2.1	Položky výkazu zisků a ztrát	96
3.2.2	Položky rozvahy	97
3.2.3	Investice	97
3.3	Optimistická varianta finančního plánu	99
3.3.1	Výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta	100
3.3.2	Rozvaha – optimistická varianta.....	102
3.3.3	Výkaz cashflow – optimistická varianta.....	105
3.4	Pesimistická varianta finančního plánu.....	106
3.4.1	Výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta.....	106
3.4.2	Rozvaha – pesimistická varianta.....	109
3.4.3	Výkaz cashflow – pesimistická varianta.....	112
3.5	Zhodnocení finančního plánu.....	113

ZÁVĚR	122
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	124
SEZNAM VZORCŮ.....	127
SEZNAM GRAFŮ	128
SEZNAM TABULEK	129
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	131
SEZNAM PŘÍLOH.....	132

ÚVOD

Zajištění finančního zdraví společnosti a udržení se na trhu je jedním z hlavních a nejsložitějších úkolů managementu. V dnešní době je velmi náročné prorazit na trhu a vybudovat si své místo mezi konkurenty. Konkurenční boj je velmi silný a není lehké udržet svoji pozici na trhu v dlouhodobém hledisku, generovat zisky, přilákat nové zákazníky a celkově udržet společnost finančně zdravou. K tomu, aby dokázal management tento úkol splnit a nedošlo k zhroutení finančního sektoru společnosti a společnosti jako celku je vhodné opřít se o nástroj jako je finanční plán. Finanční plánování umožňuje predikovat s určitou mírou pravděpodobnosti budoucí vývoj společnosti a možné problémy, které by mohly společnost ohrozit v jejím působení. Díky finančnímu plánu může management s časovým předstihem vytvořit opatření a nutné zásahy, tak aby nedošlo k porušení finančního zdraví nebo nesplnění stanovených cílů. Pokud chceme mít finanční plán kvalitně zpracovaný a vyhnout se případným rizikům vycházejících ze špatně predikovaných hodnot je zapotřebí vycházet z kvalitních dat. Proto je důležité znát nejen minulost a současnost, ale také mít dostatek informací, týkajících se vývoje vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Z tohoto důvodu je zapotřebí udělat nejen finanční analýzu minulých let skládající se z klasických poměrových ukazatelů a podobných nástrojů pro zjištění finančních poměrů v rámci společnosti, ale také strategickou analýzu, která zahrnuje jak okolí, které působí na společnost, tak také vlivy uvnitř společnosti.

Pro praktickou část této diplomové práce byla vybrána společnost Autoškola Kalvoda s. r. o., která sídlí v Prostějově s pobočkou v Konici. Společnost byla založena v roce 2011, avšak vznik autoškoly je datován před více než 25 lety. Hlavní činnosti společnosti, jak z názvu vypovídá je provozování autoškoly, výuky a výcviku. Náplní této práce bude tedy sestavit finanční plán na období 2020-2023 pro vybranou společnost na základě dat získaných z provedené jak finanční analýzy, tak také analýzy strategické zahrnující jak externí, tak i interní prostředí společnosti.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavit návrh finančního plánu pro společnost Autoškola Kalvoda s. r. o. pro následující období let 2020-2023. Za tímto účelem je potřeba splnit dílčí cíle práce, které zahrnují sestavení strategické analýzy pro interní a externí prostředí společnosti a také sestavení finanční analýzy za posledních 5 let, včetně porovnání výsledných hodnot s konkurencí.

Diplomová práce je rozdělena na 3 hlavní části. První část práce je věnována teoretickému rámci problematiky finančního plánování, finanční a strategické analýzy. Tyto teoretické poznatky jsou zpracovány z několika odborných literárních zdrojů a slouží především k lepšímu pochopení daní problematiky a stanovení nezbytných kroků a postupů, které jsou aplikovány v dalších částech této práce.

Druhou částí práce je vypracovaná strategická a finanční analýza společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o. Ve strategické analýze je společnost podrobena analýze jak z pohledu makro prostředí, tak také mikro prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí je využita PEST analýza monitorující makro prostředí. Tuto analýzu doplňuje Porteruv model pěti sil, který je zaměřen na mikro prostředí. Třetí analýzou je model 7S, který je zaměřen na interní prostředí společnosti. Pro zhodnocení finanční situace společnosti je využita finanční analýza. Jsou vypočítány jak absolutní, rozdílové, tak také poměrové ukazatele, které doplňuje souhrnný bankrotní model. Výsledné hodnoty jsou porovnány se dvěma největšími konkurenty v dané oblasti, kde společnost působí. Všechny tyto analýzy vstupují do výsledné SWOT matice, která poukazuje na příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti.

Poslední část této práce je samotný návrh finančního plánu na následující roky ve dvou variantách, optimistickou a pesimistickou. Plán bude vycházet z vývoje společnosti a ekonomické situace. Při sestavování plánu bude nejdříve provedena prognóza tržeb odvětví pomocí statistických metod, na kterou bude navazovat odvození tržeb společnosti. Následovat budou nezbytné výpočty potřebné pro finální sestavení plánu jako je například procentuální podíl položek výkazu na tržbách nebo investiční plán. Finální plánované účetní výkazy budou podrobeny finanční analýze a dojde k jejich zhodnocení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Tato část diplomové práce se zaměřuje na teoretická východiska a poznatky, které budou v další části práce využity pro praktické řešení. Poznatky jsou zaměřeny na několik hlavních témat ohledně finančního plánu a s ním spojené problematiky. Například téma finanční analýzy, strategické analýzy a co je to samotný finanční plán a jak ho můžeme sestavit.

1.1 Finanční plánování

Hlavním pojmem a náplní této práce se bezpochyby týká tématu finančního plánování. Pro lepší pochopení a porozumění této problematice finančního plánování je nutné objasnit obecně, co to vlastně je pojem plánování, z čeho vychází, a především k čemu slouží. Je také vhodné definovat pojmy jako finance podniku a finanční řízení podniku, které s touto problematikou úzce souvisí.

- **Finance podniku** lze definovat jako peněžní operace a pohyb peněžních prostředků. Jedná se především o příjmy a výdaje, tedy o takzvané cashflow daného podniku (Grünwald a Holečková, 2007).
- **Plánování** je činnost podle které, se snažíme nastínit budoucnost, která může nastat podle našeho aktivního jednání. Plánování ovlivňuje jak explicitně, tak implicitně naše cíle, cíle podniku a prostředky, kterými chceme těchto cílů dosáhnout. Plány se tvoří především, aby se omezilo případné riziko. Samozřejmě i s dobrým plánem určité riziko podstupujeme. Pro kvalitní plán je zapotřebí provedení kvalitní analýzy problému z minulosti a přenesení znalostí do budoucnosti (Grünwald a Holečková, 2007).
- **Finanční řízení podniku** je činnost, při níž dochází k regulaci peněžních a kapitálových toků, tak aby se předešlo ohrožení podniku a byla podpořena maximalizace tržní hodnoty podniku. Jde především o získávání potřebných prostředků z různých zdrojů, jejich účinná alokace a případně rozdělení vygenerovaného zisku. Jedním z hlavních cílů je zaručit platební schopnost podniku nejen v současnosti ale také v budoucnu (Grünwald a Holečková, 2007).

- **Finanční plánování** je určitý proces rozhodování podniku o rizicích a příležitostech, která jsou pro podnik zajímavá a ve kterých spatřuje určitou možnost a příležitost nebo naopak, kterých se chce vyhnout a nejsou pro ně zajímavá. Hlavním úkolem finančního plánování je stanovit finanční cíle, které chce podnik dosáhnout a také určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Samotný finanční plán by měl vytvářet předpoklad pro udržení finančního zdraví podniku v budoucnosti, tak aby nedošlo k neočekávaným finančním událostem. Zahrnuje rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu za účelem jeho zhodnocení, ale také se snaží o hospodárné nakládání s penězi. Výsledným produktem finančního plánování je poté finanční plán (Kislingerová, 2010).

1.1.1 Kroky finančního plánování

Finanční plánování zahrnuje několik po sobě následujících kroků, tak aby výsledný finanční plán byl co nejkvalitněji zpracován a bylo možné se podle něj v budoucnu řídit.

- 1) Analýzy finančních a investičních možností, které má podnik k dispozici,
- 2) promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí s cílem vyhnout se případným překvapením,
- 3) zvolení určitých alternativ, které jsou následně včleněny do konečného finančního plánu,
- 4) měření výsledné výkonnosti finančního plánu v porovnání s cíli stanovenými plánem (Kislingerová, s.106, 2010).

1.1.2 Klasifikace finančních plánů podle času

Finanční plány se dají podle času dělit na dva základní druhy, a to krátkodobý finanční plán, který je sestavován zpravidla na rok nebo určité části roku podle potřeby a na dlouhodobé finanční plány, které se sestavují na 2 až 5 let. Samozřejmě můžou být plány sestaveny i na delší časové období, ale čím dále plánujeme, tím méně informací máme, a naopak přibývá více neznámých a tyto plány můžou být nepřesné (Kislingerová, 2010).

Krátkodobý finanční plán tento plán se zpravidla tvoří na jeden následující rok a je členěn do čtvrtletí pro lepší podrobnost. Podnik musí vědět, že bude mít dostatek hotovosti pro zaplacení půjček a závazků, že krátkodobé půjčky jsou smysluplné. Tento

plán obvykle zahrnuje plán nákladů a výnosů společně se ziskem, plán cashflow, plán aktiv a pasiv. Záleží na podrobnosti, jak jsou dále rozčleněny položky, zda jsou agregovány za celý rok nebo na čtvrtletní, měsíční, či dokonce na denní bázi (Kislingerová, 2010).

Dlouhodobý finanční plán obsahuje analýzu finanční situace, plán tržeb, plán cashflow, plán rozvahy, investiční rozpočty a podobně. Typický horizont pro dlouhodobý finanční plán je 5 let. Slouží především pro budoucí realizaci podnikatelského záměru. Jeho úkolem je také obstarat efektivně kapitál, pomocí kterého bude dosaženo zisků v budoucnu s co největší efektivitou. Pro dlouhodobý plán je důležité, aby podnik měl jasně stanovenou vizi a strategii o kterou se plán bude opírat (Kislingerová, 2010).

1.1.3 Požadavky na finanční plán

Při zhotovování finančního plánu neexistují žádná striktní pravidla pro jeho zhotovení. Finanční plán by ovšem měl mít strukturu, která odpovídá účetním výkazům podniku, pro jasnou orientaci a strukturu. I přesto, že není dána jasná struktura, většina finančních plánů dodržuje šest zásad, které jsou nastíněny níže (Růčková, Roubíčková, 2012).

Úplnost – finanční plán by měl být úplný, tedy měl by obsahovat veškeré potřebné informace pro management, tak aby mohl učinit jasné rozhodnutí. Je však nežádoucí, aby plán obsahoval přemíru informací, které nejsou tolik důležité, protože by mohlo dojít ke zhoršení orientace v plánu,

systematicčnost – plán by měl být také systematický, tak aby korespondoval s organizační strukturou podniku. Systematicčnost by také měla být v časovém období, které plán sleduje,

přehlednost – tento aspekt je velmi důležitý, jelikož přehlednost umožní, aby s plánem mohl pracovat kdokoliv, aniž by u toho musel být jeho tvůrce s dodatečným vysvětlením,

elastičnost – plán by měl být elastický, aby se dokázal případně pozměnit v následku změněných podmínek. Elasticnost koresponduje s klouzavým plánováním, kdy postupně plán aktualizujeme dle potřeby,

periodičnost – tento faktor zastřešuje předchozí rysy, jelikož opakovaným sestavováním a upřesňováním dosáhneme lepších výsledků v procesu finančního plánování (Růčková, Roubíčková, 2012).

Těchto pět požadavků by měli být dodrženy vždy, když se snažíme o sestavení kvalitního a přesného finančního plánu. Je tu však ještě jeden požadavek, který se uvádí a to, že každý finanční plán by měl být **SMART**. Plán tedy musí být **konkrétní** (specific), tak aby odpovídal požadavkům managementu a musí také obsahovat specifické hodnoty

a položky tak aby bylo možné se o tyto skutečnosti opřít. Dále by měl být **měřitelný** (measurable) z důvodu, aby bylo možné ověřit a porovnat dosažené hodnoty s plánem a v případě odchylek učinit adekvátní opatření. Plán by měl být také **dosažitelný** (attainable) tak aby jej bylo vůbec možné dosáhnout. S tímto je také spojeno, že plán musí být **reálný** (realistic) z pohledu toho, aby cíle bylo vůbec možné naplnit a nebyly příliš nedosažitelné, což by mohlo působit demotivujícím způsobem. V poslední řadě by plán měl být **hmatatelný a jasný** (tangible), tak aby bylo jasné, čeho chce plán dosáhnout a cíle byly naplnitelné, stejně tak jako akce a kroky v rozhodujících činnostech firmy (Růčková, Roubíčková, 2012).

1.1.4 Zdroje finančního plánu

Pro zhotovení finančního plánu je zapotřebí obstarání kvalitních zdrojů dat. Tyto data se obecně dají rozdělit na informace externí a interní. Interní data se přímo týkají analyzované společnosti. Některé interní data mohou být volně dostupné, avšak některé si může společnost chránit a informace z těchto dat můžou čerpat pouze pověřené osoby. K veřejně dostupným zdrojům patří zejména účetní výkazy. Další interní data můžou mít podobu vnitropodnikových norem, podnikové statistiky, vnitřní nařízení a směrnice. Druhou skupinou jsou data externí, které podnik nemůže přímo ovlivnit a vážou se i k jiným subjektům. Spadají sem například data národního hospodářství, odvětvové analýzy, burzovní informace nebo opatření a nařízení vlády. Veškeré tyto informace by měli vstupovat do procesu finanční analýzy a finančního plánu. I když vstupních informací je celá řada, hlavními informačními zdroji jsou finanční výkazy, tedy rozvaha, výkaz zisků a ztrát, případně výkaz cashflow, které budou dále více rozebrány a objasněny jednotlivé provázanosti mezi těmito zdroji dat (Růčková, Roubíčková, 2012).

Rozvaha

Tento finanční výkaz je jedním ze základních podkladů účetnictví. Slouží zejména pro zhodnocení majetkové a finanční situace daného podniku v daném okamžiku, ke kterému byla rozvaha zhotovena. Výkaz podává informace o majetku podniku a zdrojích, ze kterých byl tento majetek financován. Majetek podniku tvoří aktiva a zdroje financování pasiva. Tyto dvě položky se musí rovnat, tedy musí být zachována bilanční rovnost, kdy souhrn veškerých aktiv musí být roven celkovým zdrojům financování. Jak již bylo řečeno, rozvaha se sestavuje k určitému dni. Většinou se jedná o rozvahu konečnou a počáteční, obvykle na konci roku. Výkaz tedy neinformuje o hodnotách za určité období, ale o hodnotách k určitému datu (Růčková, Roubíčková, 2012).

Aktiva v rozvaze zachycují majetek podniku a ve výkazu jsou řazena podle likvidity od nejméně likvidních položek po nejlikvidnější. Za méně likvidní majetek se považuje dlouhodobý majetek podniku, kterým disponuje delší dobu a není spotřebován najednou, ale postupně se opotřebovává, což je také v zachyceno jako oprávky a opravné položky. Dále se řadí krátkodobý majetek, který je dále členěn a poslední položkou aktiv je časové rozlišení (Růčková, Roubíčková, 2012).

Pasiva zachycují zdroje financování majetku společnosti a řídí se podobně jako aktiva určitým uspořádáním. Není zde členění podle hlediska času, ale podle hlediska vlastnictví. Jako první se tedy zachycují zdroje vlastní, který byl dán do podniku při založení nebo byl tento zdroj vyprodukován v průběhu podnikatelské činnosti. Druhou skupinou jsou zdroje cizí. Tyto zdroje si podnik vypůjčil a je vázán je vrátit. Zde můžeme uplatit hledisko času a rozdělit cizí zdroje na dlouhodobé a krátkodobé. Poslední položkou pasiv je opět časové rozlišení (Růčková, Roubíčková, 2012).

Výkaz zisků a ztrát

Druhým účetním výkazem, který musí účetní jednotka ze zákona tvořit je výkaz zisků a ztrát (zkráceně výsledovka). Tento výkaz říká, jakého výsledku hospodaření účetní jednotka dosáhla ve sledovaném období. Zjistíme zde jak společnost v období hospodařila, jaké měla tržby a náklady. Pro výsledovku platí určitá pravidla uspořádání položek, pro lepší orientaci. Výnosy jsou zde uspořádány podle jednotlivých zdrojů, ze kterých vznikly. Náklady jsou poté členěny podle druhu a účelu. Na rozdíl od rozvahy,

kde jsou veličiny stavové, v případě výsledovky eviduje veličiny tokové. Po sečtení všech tržeb a sečtení všech nákladů můžeme zjistit výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření je právě rozdílem mezi tržbami a náklady. Můžeme zde najít několik výsledků hospodaření. Od provozního, finančního, až po celkový výsledek hospodaření, který následně ještě musíme upravit o daně a dostaneme končený výsledek hospodaření po zdanění. S touto hodnotou může podnik dále disponovat a jedná se o vlastní zdroj financování. Může se rozhodnout, zda bude vyplácet dividendy, podíly na zisku, tvořit fondy ze zisku nebo navýší výsledek hospodaření minulých let. Každopádně tuto hodnotu převádí do rozvahy na stranu pasiv do vlastního kapitálu (Růčková, Roubíčková, 2012).

Přehled o peněžních tocích

Tento výkaz není povinné tvořit, avšak minimálně v interní podobě je vhodné sledovat toky peněz, pro lepší orientaci a informace kde peníze končí a jak je s nimi nakládáno. Jedná se o formu zdroje informací o tvorbě peněžních prostředků, tedy příjmů a jejich užitím, výdajům za sledované období. Slouží pro skutečné zhodnocení finanční situace podniku. I když ve výsledovce jsme měli zisk podniku, neznamená to, že podnik také tvoří peněžní prostředky. Zisk nerovná se peníze. Kvůli tomu je vhodné tento výkaz peněžních toků tvořit. Výkaz cashflow jde sestavit dvěma metodami, a to přímou a nepřímou metodou. Přímá metoda spočívá v evidování každé peněžní transakce, a vhodného členění těchto transakcí. Nepřímá metoda spočívá v úpravě výsledku hospodaření o nepeněžní transakce, o neuhrazené náklady a výnosy minulých nebo budoucích období, změny stavu zásob, pohledávek, závazků a o položky z příjmů a výdajů finanční a investiční činnosti (Růčková, Roubíčková, 2012).

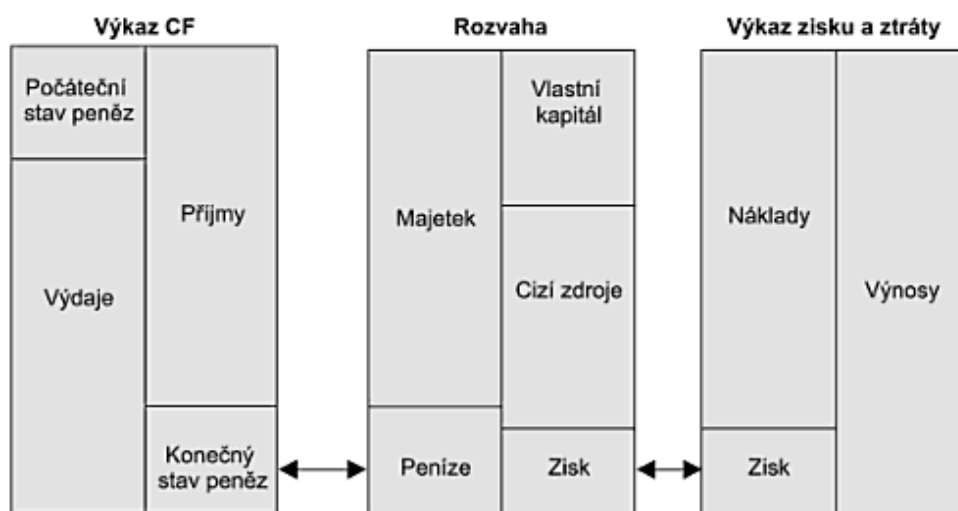
Provázanost účetních výkazů

V ideální případě, pokud chceme z analytického hlediska chápat chod podniku, je nutné sledovat všechny tři výkazy a chápat je jako celek, jelikož jak už bylo nastíněno výše, mezi těmito třemi výkazy panují určité vzájemné vztahy (Růčková, Roubíčková, 2012).

Vzájemné provázání mezi výkazy lze popsat následujícími vztahy:

- Transakce peněžně účinné, které neovlivňují zisk a jsou součástí výkazu cashflow a strany aktiv rozvahy,

- transakce ziskově účinné, které neovlivňují peněžní prostředky a jsou součástí rozvahy a výkazu zisků a ztrát,
- transakce ziskově i peněžně účinné probíhající prostřednictvím všech tří výkazů,
- neovlivňující zisk ani cashflow probíhající pouze v rámci rozvahy (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 95).



Obrázek 1: Provázanost účetních výkazů

(Zdroj: Růčková, Roubíčková, 2012, s. 95)

Na obrázku č. 1 je provázanost mezi výkazy lépe znázorněna. Pokud vedeme výkaz cashflow ať už přímou nebo nepřímou metodou jeho konečný stav se musí rovnat stavu peněžních prostředků v rozvaze. Podobně tomu je se ziskem z výkazu zisků a ztrát. Zde se výsledek hospodaření převádí do rozvahy na stranu pasiv jako zdroj financování a jeho hodnota musí korespondovat (Růčková, Roubíčková, 2012).

1.1.5 Metody sestavení finančního plánu

Pokud se společnost rozhodne sestavit dlouhodobý finanční plán, ze kterého budou chtít v budoucnu vycházet, je zapotřebí, aby byl plán složen ze tří hlavních částí. Jedná se o tři hlavní účetní výkazy. Tedy výkaz zisků a ztrát, rozvaha a výkaz peněžních toků podniku. Tyto tři dokumenty a jejich obsah by se měl shodovat s tím, jaký má podnik cíl, vizi a strategii (Mařík, 2018).

1.1.5.1 Postup pro sestavení dlouhodobého finančního plánu

Níže jsou definované dva hlavní postupy, které se používají při sestavování dlouhodobého finančního plánu podniku. Každý postup obsahuje určité kroky a postupy, které jsou vysvětleny níže.

Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Pomocí této analýzy je možná naplánovat stěžejní položky pro finanční výkazy. Generátory hodnoty je možná vnímat jako skupinu několika elementárních podnikohospodářských veličin. Tyto položky jsou nejpodstatnější pro sestavení finančního plánu (Mařík, 2018, s. 150).

1) Prognóza tržeb z prodeje hlavních produktů podniku

Prognóza tržeb by měl být opřena o jasná data, která by měla vycházet z předchozí strategické analýzy podniku. Měla by odrážet možnosti a poskytovat informace o tržbách vzhledem k očekávání vývoje ekonomiky, oboru a samotného podniku. Za omezující podmínku u plánování tržeb může být brána v potaz kapacitní dispozice podniku (Mařík, 2018, s. 150).

Je těžké stanovit přesný postup prognózy budoucího trhu a tržeb, jelikož do tohoto procesu vstupuje mnoho proměnných a jedná se také o částečně tvůrčí činnost. Doporučuje se však, aby při prognóze bylo použito minimálně následující způsoby a postupy:

- a) Extrapolace časové řady – tento postup se zakládá na prognóze tržeb pomocí vývoje v minulých letech. Vychází tedy z historických dat, které má podnik k dispozici. Analýzu je vhodné provést za více minulých let (minimálně 5), tak aby byla predikce co nejpresnější. Ke stanovení budoucích tržeb lze využít trendové křivky, kterými proložíme časovou řadu tržeb. Je zapotřebí vybrat vhodné křivky, která nejvěrněji vykresluje minulé tržby, aby nedošlo k neadekvátním odchylkám. Pro výběr této křivky slouží statistické testy. Pokud dokážeme proložit data vhodnou křivkou, je možné predikovat na základě této statistické funkce tržby v následujících letech (Fotr, 2012, s. 181).

- b) Regresní analýza – při tomto postupu se snažíme odhadnout budoucí vývoj tržeb v závislosti na vývoji určité nezávislé veličiny, která ovšem má vliv a ovlivňuje dané tržby. V případě, kdy se snažíme odhadnout tržby, připadá v úvahu jako nezávislou proměnnou uvažovat HDP, tržby odvětví, příjmy domácností. Pomocí časové řady minulých tržeb a časové řady vybrané nezávisle proměnné se stanoví parametry regresní funkce. Pro výpočet budoucích tržeb je potřeba stanovit prognózu pro vybranou proměnnou a jejich dosazení do regresní funkce získáme potřebnou prognózu tržeb pro budoucí období (Fotr, 2012, s. 181).

2) Stanovení ziskové marže a provozního zisku podniku

Zisková marže slouží především ke stanovení provozního zisku podniku, popřípadě ke stanovení provozních nákladů jako procentní podíl na tržbách. Tyto hodnoty a položky se využívají při sestavování plánované výsledovky podniku (Mařík, 2018, s. 151).

Prognóza shora – této metoda je považována za základní metodu, která se opírá o vývoj ziskové marže z minulých let a následný vývoj do budoucna. Tato metoda obsahuje čtyři kroky, které jsou popsány níže:

- a) Z minulých let je vypočítám VH před daní a je odvozena zisková marže v procentech,
- b) zisková marže z minulosti a faktory ji ovlivňující jsou podrobeny analýze,
- c) následný odhad budoucí ziskové marže v procentech a její hlavní ovlivňující faktory,
- d) dopočítání budoucího VH před daní jako součin prognózy tržeb a odhadnuté ziskové marže (Mařík, 2018, s. 151-152).

Prognóza zdola – druhou metodou je výpočet ziskové marže tzv „zdola“.

- a) Je sestavena prognóza hlavních provozních nákladových položek, výsledek může být ve formě podílu na tržbách,
- b) doplnění prognózy o méně významné provozní náklady případně výnosy.
- c) z rozdílu provozních výsledků a nákladů stanovíme provozní zisk
- d) z vypočítaného zisku a tržeb dopočítáme ziskovou marži (Mařík, 2018, s. 153)

3) Určení plánované výše stavu zásob, pohledávek a závazků

U této části plánu se zaměřuje na určení hodnoty pracovního kapitálu. Pracuje se zde s hodnotami peněžních prostředků, zásob, pohledávek, závazků a časového rozlišení aktiv a pasiv. Při plánování pohledávek, závazků a zásob se postupuje podle následujícího způsobu:

- a) Analýza náročnosti výkon na jednotlivé položky pracovního kapitálu v minulosti – z minulých let vyloučíme provozně nepotřebný majetek a stanovíme vazbu mezi výkony a složkami pracovního kapitálu. Tento vztah můžeme zachytit v ukazateli kdy dáme do poměru tržby a sledovanou rozvahovou položku (Mařík, 2018, s. 159).
- b) Zjištění hlavních příčin sledovaného vývoje – u každé položky pracovního kapitálu je několik faktorů, které mohou danou položku zásadním způsobem ovlivnit. U zásob je to například nákupní politika, dodávkový cyklus, způsob doplňování zásob. U pohledávek to mohou být například faktory růstu konkurence, vyjednávací síla vůči odběratelům nebo zavádění řízení a vymáhání pohledávek. Závazky mohou ovlivnit například využití skonta nebo změna vyjednávací síly dodavatelů (Mařík, 2018, s. 159-160).
- c) Předpoklad působení analyzovaných faktorů do budoucna a odhad vývoje na tržbách – odhadneme ze strategické analýzy, které faktory by mohli působit na dané rozvahové položky v budoucnu, zapracujeme tyto faktory a odhadneme vývoj dané rozvahové položky na tržbách (Mařík, 2018, s. 160).

4) Počáteční prognóza provozních investic do dlouhodobého majetku

Tyto položky se týkají pouze investic, které bezprostředně souvisí s hlavní činností podniku. Řadí se sem také investice do lidských zdrojů a výzkumu a vývoje, jelikož tyto investice jsou pro podnik velmi důležité. Z dlouhodobého hlediska je pro podnik zásadní, aby si dokázala na tyto investice vydělat a bylo tak zajištěno přežití podniku (Mařík, 2018, s. 161).

Další nezbytné položky k sestavní finančního plánu

Předchozí část, která se týkala generátorů hodnoty tvoří hlavní část finančního plánu podniku. Aby bylo možná sestavit celkový finanční plán a s tím spojení veškeré výkazy, je nutné provést ještě následujících 5 kroků (Mařík, 2018).

- 1) Plán financování podniku – tento krok zahrnuje plán splátek úvěrů, žádosti o úvěry nebo navýšení vlastního kapitálu. Tento krok je nezbytný k tomu, zda je finanční plán vůbec reálný. Můžeme naplánovat generátory hodnoty a s tím spojení nové investice, ale musím také zajistit zdroje, ze kterých budou tyto položky financovány (Mařík, 2018).
- 2) Plán méně významných položek – tento krok není nezbytně nutný pro samotný finanční plán. Jedná se o zpřesnění nebo doplnění méně významných položek, které netvoří hlavní kostru finančního plánu. Může se jednat od menší výnosy nebo náklady, pohledávky či závazky, které se pravidelně opakují. Jelikož se jedná o menší položky jejich prognóza nemusí být tolik složitá a například je můžeme ponechat v konstantní výši (Mařík, 2018).
- 3) Plán položek nesouvisejících s hlavním provozem podniku – položky při tomto plánování nesouvisí s hlavní činností podniku pro kterou byl vytvořen. Může se jednat o odprodej již odepsaného nebo nepotřebného majetku, investice do cenných papírů a podobně. Tyto položky můžou pozměnit finanční situaci podniku, což může mít nepříjemné finální důsledky (Mařík, 2018).
- 4) Plán výplaty dividend nebo podílů na zisku – zachytit výplaty dividend nebo podíly na zisku vlastníkům zpřesní finální podobu plánu a docílí toho, že nenastane kumulace peněžních prostředků v nepotřebné výši (Mařík, 2018).
- 5) Formální dopočty – posledním krokem je dopočet položek, které byli vynechány nebo jsou méně důležité tak aby byl finální účetní výkazy kompletní. Jedná se především do dopočítání nerozděleného zisku, peněžních prostředků nebo hodnotu dlouhodobého majetku po odečtení ročního odpisu (Mařík, 2018).

1.1.5.2 Plánování výkazu zisků a ztrát

Jako první z řad účetních výkazů se plánuje výkaz zisků a ztrát. Postup je rozdělen do čtyř základních kroků (hlavní činnost, náklady na cizí kapitál, náklady a výnosy

z neprovozního majetku, výsledek hospodaření), které se dále dělí podle položek výkazu (Mařík, 2018).

Hlavní činnost

Do plánování této části se řadí 7 položek. Tyto položky přímo souvisí s hlavní činností podniku, pro kterou byl založen.

Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží – pro výpočet musíme znát tempo růstu tržeb, které odhadneme v rámci strategické analýzy a analýzy minulých dat. Tempo růstu násobíme tržbami z předchozího roku, čímž získáme očekávané tržby (Mařík, 2018).

Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů – jedná se zejména o náklady typu spotřeba materiálu, energie nebo náklady na prodané zboží. Ze strategické analýzy a minulých dat musíme odhadnout procentní podíl na tržbách těchto nákladů. Procentní podíl vynásobíme odhadovanými tržbami z kroku 1 (Mařík, 2018).

Změna stavu zásob vlastní činnosti – jedná se o stav zásob hotových výrobků a nedokončené výroby, který přebíráme z plánu pracovního kapitálu (Mařík, 2018)

Aktivace – tuto hodnotu se snažíme odhadnout podle dat z minulých let, pokud se v minulosti tato položka vyskytovala pravidelně. V případě, že tuto položku nenajdeme pravidelně ve výkazu tak se neplánuje (Mařík, 2018).

Osobní náklady – jedna z hlavních nákladových položek se odhaduje jako tržby násobené procentem osobních nákladů odhadnutých v rámci generátorů hodnoty. Pro kontrolu můžeme použít součin plánovaných pracovníků a průměrné mzdy (Mařík, 2018).

Odpisy – tato položka je odvozena nebo přímo převzata z plánu investic a dlouhodobého majetku podniku (Mařík, 2018).

Ostatní opakující se provozní položky – do této položky spadají daně, poplatky, sociální a ostatní náklady či výnosy. Výpočet je opět pomocí tržeb násobených procentem odhadnutým v rámci generátorů (Mařík, 2018).

Provozní výsledek hospodaření před daní – pro výpočet VH před zdaněním odečteme náklady od tržeb. Je nutné ale brát v potaz, že se jedná pouze o náklady spojené s hlavní činností (Mařík, 2018).

Náklady na cizí kapitál

Do plánu nákladů vynaložených na cizí kapitál se započítávají nákladové úroky, které se převádějí do VZZ z podnikového plánu financování (Mařík, 2018).

Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem

Do této skupiny spadají náklady výnosy, které nejsou zahrnuty v hlavní činnosti. Jedná se především o tržby z prodeje majetku jako výnosová část a zůstatková hodnota prodaného majetku jako nákladová část. Pokud jsou zde nepředvídatelné nebo velmi obtížně plánovatelné položky, tak se jejich hodnota do plánu nezahrnuje. Dále se doplní výnosy z finančního majetku podle předpokládaného nákupu nebo prodeje, případně výnosy a náklady z prodeje cenných papírů (Mařík, 2018).

Celkový výsledek hospodaření

Posledním krokem v plánu VZZ je dopočítat očekávaný výsledek hospodaření a daň z něho plynoucí. Daň z příjmů se odvíjí od zákonné sazby, případně očekávané změně v budoucích letech (Mařík, 2018).

1.1.5.3 Plánování výkazu cashflow

Plánování cashflow je rozděleno na 5 kroků. Pro lepší orientaci je vhodné u každé položky uvést znaménko + nebo -, tak aby bylo jasné, zda se jedná o přírůstek nebo o ubytok peněžních prostředků. Počáteční stav peněžních prostředků, který je nezbytný k těmto výpočtům získáme z konečné rozvahy minulého roku (Mařík, 2018).

Peněžní tok z hlavní činnosti

K výpočtu cashflow z hlavní činnosti, je zapotřebí vypočítat konkrétní položky postupně v šesti následujících krocích.

Nejprve z VZZ zjistíme plánovaný provozní výsledek hospodaření a zdaníme jej příslušnou daňovou sazbou. Pokud chceme mít plán extrémně přesný, musíme ještě rozdělit daňově uznatelné a neuznatelné položky. Dále převezmeme odpisy a jestliže podnik měl v letech změnu v položce rezervy tak vypočítáme změnu těchto rezerv. Dále se zaměříme na provozní kapitál. Z něho vypočítáme meziroční změnu zásob, pohledávek, krátkodobých závazků a v případě, že došlo ke změně časového rozlišení tak

i tuto změnu. Díky těmto položkám dokážeme vypočítat provozní cashflow z hlavní činnosti. Předposledním krokem je zjistit z plánu dlouhodobého majetku a investic provozně nutné investice právě do dlouhodobého majetku. Posledním krokem je vyčíslit volné cashflow, kdy od provozního cashflow odečteme zjištěné investiční výdaje (Mařík, 2018).

Náklady na cizí kapitál

V této části cashflow se zaměříme pouze na jednu položku, a to platba nákladových úroků. Tuto položku máme již vyčíslenou v sestavené výsledovce, případně jej můžeme zjistit v plánu financování (Mařík, 2018).

Peněžní tok z neprovozního majetku

Do této části spadají položky, které nejsou zahrnuty v hlavní činnosti, avšak nějakým způsobem ovlivňují cashflow podniku. Je zde podobně jako výše 5 kroků, které musíme projít, abychom dokázali část tohoto cashflow zjistit.

Z VZZ přeneseme výnosy, které nesouvisí s provozním majetkem. Stejně tak také náklady, avšak pouze ty, které jsou jak nákladem, tak také výnosem. Nepočítají se sem například odpisy, které jsou zahrnuty do jiné části a došlo by k duplicitě údajů (Mařík, 2018).

Dále můžeme doplnit položky týkající se investic do provozně nepotřebného majetku, což jsou například investice do cenných papírů nebo příjmy plynoucí z tohoto majetku. V případě, že očekáváme nějaké neprovozní pohledávky nebo závazky, je nezbytné je zahrnout do tohoto výpočtu cashflow. Měli bychom zde také uvést mimořádné příjmy nebo výdaje, avšak tyto položky jsou většinou neplánované, takže je těžké odhadnout, zda vůbec budou uskutečněny a v jaké výši (Mařík, 2018).

Jako poslední krok u neprovozního cashflow je difference u daně z příjmu. Tento rozdíl v dani může nastat, pokud jsou evidovány výnosy mimo hlavní činnost, tedy z provozně nepotřebného majetku a daňová úspora z úroků. Vypočítáme tedy jako rozdíl mezi celkovou daní a daní z provozního zisku (Mařík, 2018).

Tento postup pro výpočet CF z neprovozního majetku je stanoven podle literatury Metody oceňování podniku od pana Maříka, ale pro tuto práci není tato část cashflow

naprosto stěžejní. Návrh výkazu cashflow bude v této práci mít podobu doporučené podle vyhlášky k zákonu o účetnictví č. 500/2002 Sb.

Peněžní tok z finanční činnosti

Do této části výpočtu cashflow, můžeme čerpat z plánu financování podniku. Jedná se především o výdaje na splátky úvěrů, dluhopisů a dalších dlouhodobých závazků. Zahrnují se zde také příjmy z potřebných přijetí nových zdrojů financování. Je určitých případech je potřeba naplánovat příjmy z externího navýšení vlastního kapitálu. Poslední částí je plán výplaty dividend a podílů na zisku společníkům (Mařík, 2018).

Celkové cashflow

Peněžní toky jako celek zjistíme po součtu všech dílčích toků, které jsou uvedeny výše. Výpočet cashflow je potřebný jednak pro řízení toku peněz, ale také pro zjištění konečného stavu peněžních prostředků na konci účetního období. Kdy k počátečnímu zůstatku přičteme plánovaný tok peněz během účetního období (Mařík, 2018).

1.1.5.4 Plánování rozvahy

Součástí finančního plánu je také plán posledního účetního výkazu nezbytného pro rozhodování a tím je rozvaha. Sestavování tohoto plánu je rozděleno na dva kroky, a to na sestavení plánu aktiv a plánu pasiv.

Plán aktiv podniku

Dlouhodobý majetek – stav ke konci roku této položky převezmeme z plánu investic. Je důležité rozlišovat jako v předchozích případech na majetek který souvisí s hlavním provozem a majetek nesouvisející s hlavní činností podniku. Stav ke konci roku můžeme také vypočítat jako stav ke konci předchozího roku + hodnota nově pořízeného majetku – odpisy – zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku (Mařík, 2018).

Zásoby a pohledávky – tyto položky můžeme převzít z plánu pracovního kapitálu. Pokud je potřeba můžeme doplnit o méně významné nebo neprovozní položky, které by však měli být jasně označeny. Musíme však brát zřetel na to, aby všechny tyto položky byly zachyceny a souhlasili se změnami, které jsou zachyceny v plánu peněžních toků (Mařík, 2018).

Peněžní prostředky – hodnotu ke konci roku této položky převezmeme z plánu cashflow. Pro lepší orientaci a přehlednost se doporučuje opět rozčlenit řádky na provozně nezbytné a provozně nadbytečné části peněžních prostředků (Mařík, 2018).

Plán pasiv podniku

Základní kapitál a kapitálové fondy – tyto položky obvykle necháváme bez změny. Pokud bychom plánovali navyšování vlastního kapitálu, musí změna souhlasit s plánem finančního cashflow (Mařík, 2018).

Fondy ze zisku – tyto fondy se nepovažují za položku, která by musela být měněna a většinou se nechává současná výše fondů ze zisku pro účel sestavení finančního plánu. Výjimku ovšem tvoří fond rezerv, pokud podnik musí tento fond povinně vytvářet (Mařík, 2018).

Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let – pokud podnik generuje zisk a není rozdělen nebo vyplacen, kumuluje se na této položce. Pro finanční plán se vypočítá následujícím způsobem. Zjistíme nerozdělený zisk ke konci minulého období přičteme výsledek hospodaření za běžné účetní období z minulého roku a odečteme podíly na zisku, které byly vyplaceny (Mařík, 2018).

Výsledek hospodaření běžného účetního období – výši této položky nemusíme nijak počítat, pouze jí převezmeme z části výkazu zisků a ztrát, která je popsána výše (Mařík, 2018).

Krátkodobé závazky (neúročené) – tuto položku převezmeme z plánu pracovního kapitálu. Můžeme opět doplnit o méně významné položky nebo položky, které se přímo nevztahují k hlavní činnosti podniku. Je zde opět podmínka, že tyto změny musí korespondovat s výkazem peněžních toků (Mařík, 2018).

Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry – veškeré dlouhodobé závazky a úvěry by měly být uvedeny v plánu financování podniku a plánu finančního cashflow. Souhrnný výpočet lze provést jako stav této položky ke konci minulého roku – splátky úvěrů a závazků + nově přijaté úvěry a závazky (Mařík, 2018).

1.2 Finanční analýza

Jeden z nástrojů pro finanční řízení podniku, které je uvedeno výše je právě finanční analýza. Pokud dokážeme nashromáždit dostatečné množství kvalitních dat a informací, které vstupují do finanční analýzy v podobě účetních výkazů a samotná analýza je poté kvalitně zpracována, může pomoci jako nástroj k posouzení a zhodnocení finančního zdraví podniku, případně problémů a můžeme predikovat budoucí stav (Kalouda, 2016).

1.2.1 Zdroje dat a uživatelé finanční analýzy

Data pro finanční analýzu mohou být nashromážděna z několika informačních zdrojů, které všeobecně můžeme rozdělit na dva druhy, a to zdroje účetního charakteru a obecné finanční zdroje. Základními informacemi jsou ovšem především zdroje účetního charakteru tedy rozvaha, výkaz zisků a ztrát, popřípadě výkaz cashflow (Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008).

Co se týká uživatelů finanční analýzy, může jich být hned několik. Mezi hlavní osoby, které by měl zajímat stav finanční analýzy a zdraví podniku jsou samozřejmě samotní majitelé podniku, popřípadě top management nebo osoby pověřené dohledem nad finanční stránkou podniku. Tito lidé by se o výsledky analýzy měli zajímat a hledat možné zlepšení nebo spojitosti, tak aby nedošlo ke zhoršení finančního zdraví podniku. Další uživatelé se dají rozdělit na uživatele externího nebo interního charakteru. Mezi interní uživatele to můžou být již zmínění top management, ale také zaměstnanci nebo odboráři. Do externích uživatelů můžeme zařadit například investory, banky, konkurenci nebo obchodní partnery (Kislingerová, 2010).

1.2.2 Analýza stavových a tokových ukazatelů

Základní analýza stavových ukazatelů obsahuje podrobný rozbor finanční a majetkové struktury podniku pomocí horizontální (porovnáváme několik let v řadě – v horizontu) a vertikální analýzy. Analýza tokových ukazatelů je oproti stavové analýze zaměřena na náklady, výnosy a výsledek hospodaření podniku za pomoci již zmíněné horizontální a vertikální analýzy (Dluhošová, 2011).

Horizontální analýza je běžný prvek, který se používá pro základní seznámení s majetkovou a finanční strukturou podniku, který se zahrnuje do finanční analýzy. Jedná

se o analýzu, kdy postupujeme v čase po jednotlivých letech (po horizontu) a sledujeme vývoj určité položky z rozvahy v čase. Jedná se většinou o sledovanou dobu v rozmezí 3-10 let. Můžeme získat dvě podoby výsledků. Buďto zvolíme meziroční absolutní změnu nebo můžeme využít procentní změnu v porovnání mezi vybranými roky (Kalouda, 2016).

Absolutní změna = běžné období – předchozí období

Vzorec 1: Horizontální analýza absolutní změny

(Zdroj: Kalouda, 2016)

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

Vzorec 2: Horizontální analýza procentní změny

(Zdroj: Kalouda, 2016)

Vertikální analýza oproti horizontální analýze se nezaměřuje na porovnávání mezi jednotlivými lety, ale zaměřuje se na rozložení jednotlivých položek na celku. Snaží se podrobněji analyzovat strukturu podniku pomocí dílčích položek jako procentní podíl na celku (Kalouda, 2016).

$$\text{Podíl položky na celku v \%} = \frac{\text{hodnota dílčí položky}}{\text{hodnota celkové položky}} \times 100$$

Vzorec 3: Vertikální analýza

(Zdroj: Kalouda, 2016)

1.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Další skupinou ukazatelů finanční analýzy jsou rozdílové ukazatele. Tato skupina ukazatelů řeší rozdíl mezi určitými aktivy nebo pasivy nebo jejich částmi ke stejnému okamžiku v čase. Mezi rozdílové ukazatele řadíme čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně pohledávkový finanční fond (Sedláček, 2007).

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je ukazatel zachycující oběžná aktiva, od kterých jsou odečteny krátkodobé závazky podniku. Udává kolik oběžných aktiv je kryto dlouhodobými závazky. Obecně se udává, že menší hodnoty jsou lepší, avšak nemusí to být pravda. ČPK může v podniku tvořit funkci jakéhosi nárazníku nebo peněžního polštáře, pro případ nenadálých událostí a nepředvídatelných investic. Částečnou nevýhodou tohoto ukazatele je, že oběžná aktiva mohou obsahovat nelikvidní položky nebo může být použita jiná metoda oceňování (Sedláček, 2007).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: Sedláček, 2007)

Čisté pohotové prostředky (ČPP) se používá pro sledování likvidity. Jedná se o likvidnější formu ČPK, jelikož místo oběžných aktiv je zde použita pouze nejlikvidnější část, a to peněžní prostředky. Jedná se o likviditu aktuálně splatných závazků podniku.

$$\text{ČPP} = \text{peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky

(Zdroj: Sedláček, 2007)

Čistý peněžně-pohledávkový fond (ČPPF) je nějaký kompromis mezi čistým pracovním kapitálem a čistými peněžními prostředky. Není tak přísný na likviditu jako ČPP, z oběžných aktiv se vyřazují pouze zásoby (Sedláček, 2007).

$$\text{ČPPF} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec 6: Čistý peněžně-pohledávkový fond

(Zdroj: Sedláček, 2007)

1.2.4 Analýzy poměrových ukazatelů

Nejrozsáhlejší skupinou ukazatelů finanční analýzy jsou právě poměrové ukazatele. Proto je důležité zvolit vhodnou podobu ukazatelů, tak aby jejich vypovídací schopnost byla co největší. Podle toho musíme dát do poměru vhodné položky a také tento ukazatel musíme vhodně interpretovat, aby nám výsledná hodnota dokázala říct potřebné informace. Díky poměrovým ukazatelům dokážeme velmi snadno a rychle porovnat dva podniky mezi sebou. Poměrové ukazatele se dají rozdělit na čtyři základní podskupiny a to na: ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti (Knápková, 2013).

1.2.4.1 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele se někdy také označují jako ukazatele výnosnosti nebo návratnosti. Jejich výsledná hodnota nám vyjadřuje konečný efekt dosažený podnikem. Do poměru se dávají určité výstupy s určitými vstupy. Definují, kolik peněžních jednotek ze zisku podniku připadá na jednotku vybrané položky ve jmenovateli (Vochozka, 2011).

Rentabilita celkových aktiv (ROA) poměřuje zisk podniku s celkovými aktivy podniku, aniž by se bralo v potaz, jakými zdroji byla aktiva financována. Jedná se o stěžejní ukazatel rentability. Většinou se používá zisk před zdaněním (EBIT), jelikož při porovnání dvou podniků s jiným zdaněním zisku nenastane problém a zkreslení ukazatele (Sedláček, 2007).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 7: Rentabilita celkových aktiv
(Zdroj: Sedláček, 2007)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je ukazatel, který je velmi důležitý pro vlastníky, ať už jde o akcionáře, společníky nebo samotné vlastníky podniku. Udává, jak výnosný je jejich vložený kapitál a zda je vůbec vhodné dále pokračovat vzhledem k jiným stejně rizikovým možnostem uložení kapitálu. Ukazatel je ovlivněn i celkovým kapitálem a úrokovou sazbou, jakou je úročen cizí kapitál (Sedláček, 2007).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Sedláček, 2007)

Rentabilita tržeb (ROS) se jako ukazatel hodí pro porovnání s jinými podniky a také jako indikátor pro management, jestli je v podniku vhodně a hospodárně využívány zdroje. Pokud je hodnota velmi nízká, může to být signál, že podnik nevhodně využívá zdroje a je špatně řízen. Naopak vyšší hodnoty mohou být pro management indikátor dobré a kvalitní práce a využívání zdrojů (Sedláček, 2007).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{celkové tržby}}$$

Vzorec 9: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Sedláček, 2007)

1.2.4.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele spadající do této skupiny přibližují a objasňují, jak jsou v podniku využívány jednotlivé části nebo celkový majetek a zda je s ním hospodárně nakládáno. Můžeme rozlišit dva typy ukazatelů, a to dobu obratu jednotlivých položek nebo obrátkovost (Kislingerová, 2001).

Obrat celkových aktiv je pro hodnocení podniku velmi důležitý. Dokáže zhodnotit, jak efektivní je podnik při realizaci své činnosti. Udává počet obrátek celkových aktiv v čase, zpravidla za jeden rok. Čím je hodnota větší u tohoto ukazatele, tím dokáže podnik efektivněji využít majetek, který vlastní a využívá pro své účely. Je také vhodné srovnat tento ukazatel s konkurencí, jelikož u každého odvětví může být obrátkovost velmi rozdílná. Za minimální hodnoty, kterou by měl podnik dosáhnout je považována hodnota 1 (Kislingerová, 2001).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby za rok}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 10: Obrat celkových aktiv
(Zdroj: Kislingerová, 2001)

Doba obratu závazků a pohledávek jsou ukazatele, které spolu velmi úzce souvisí. Doba obratu pohledávek nám říká, jak dlouho podnik čeká na platbu faktur od svých odběratelů, tedy za jak dlouho přijdou peníze od vystavení faktury na účet. Pokud je doba obratu pohledávek delší než doba splatnosti faktur, je to signál, že odběratelé nám neplatí v čas a měli bychom podniknout další kroky. Doba obratu závazků nám naopak říká, jak dlouho nám trvá, než zaplatíme faktury našim dodavatelům, tedy jak dlouhou „půjčku“ máme. Podnik z hlediska toku peněz by se měl snažit, aby odběratelé platili nejlépe co nejdřív, a naopak aby závazky měli co nejdelší dobu splatnosti (Sedláček, 2007).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

Vzorec 11: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Sedláček, 2007)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{obchodní závazky}}{\text{tržby}/360}$$

Vzorec 12: Doba obratu závazků
(Zdroj: Sedláček, 2007)

1.2.4.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost a možnost podniku přeměnit svůj majetek (aktiva) na peněžní hotovost. U těchto ukazatelů se v čitateli objevují položky z aktiv, kterými je možno uhradit závazky a do jmenovatele poté položky, které je nutno uhradit

(závazky). Většinou se počítají tři kategorie likvidity od okamžité likvidity přes pohotovou likviditu až k běžné likviditě (Kalouda, 2016).

Běžná likvidita je likvidita 3. stupně, kdy do ukazatele počítáme s celými oběžnými aktivy. Oběžná aktiva jsou brány jako možné zdroje, které mohou být přeměněny na peněžní prostředky a nimi mohou být zaplacený závazky. Nedostatek tohoto ukazatele je v tom, že oběžná aktiva mohou zahrnovat i nelikvidní položky u kterých je přeměna na peněžní prostředky nemožná nebo zdlouhavá (Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 13: Běžná likvidita
(Zdroj: Mařík, 2011)

Pohotová likvidita je likvidita 2. stupně, kdy bere v potaz nedostatek ukazatele běžné likvidity a vyřazuje z oběžných aktiv zásoby, které jsou jednou z nejméně likvidních položek, a tudíž tento ukazatel zkresluje (Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 14: Pohotová likvidita
(Zdroj: Mařík, 2011)

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně je ukazatel, kdy poměrujeme nejužší výběr likvidních položek s našimi závazky, které je nutné uhradit. Z tohoto ukazatele můžeme vyčíst, zda je podnik schopný uhradit své závazky okamžitě ze svých peněz, které drží, bez jakéhokoliv jiného prodeje majetku nebo čekání na splacení vydaných faktur (Sůvová, Knaifl a kolektiv, 2008).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 15: Okamžitá likvidita
(Zdroj: Mařík, 2018)

1.2.4.4 Ukazatele zadluženosti

Poslední skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti. Úkolem těchto ukazatelů je objasnit strukturu zdrojů, které jsou použity k financování podniku. Stěžejním úkolem managementu je docílit ideální struktury kapitálu, tedy poměr mezi

vlastním a cizím kapitálem. V tomhle ohledu nemusí být zadluženost vnímána pouze jako negativní dopad, jelikož za pomoci cizích zdrojů můžeme docílit větší rentability a samotné tržní hodnoty podniku. Samozřejmě pokud převládá cizí kapitál, zadlužujeme podnik a můžeme ho dostat do finanční nestability, případně ho vystavit nadměrnému riziku. Může také nastat problém, kdy nebude již nikdo ochoten dodatečný cizí kapitál poskytnout z důvodu předlužení. Je tedy nutné nalézt ideální kombinaci vlastního a cizího kapitálu (Scholleová, 2008).

Celková zadluženost je ukazatel poskytující informace o tom, jakou část našich aktiv je kryta cizími zdroji. Pokud dosahujeme menších hodnot, podnik má větší rezervu proti ztrátám věřitelů v případě, že by došlo na bankrot a likvidaci podniku. Záleží tedy za jakého pohledu se na tento ukazatel díváme. Z pohledu věřitele chceme, aby byla hodnota co nejmenší. Naopak pokud se díváme z pohledu vlastníka chceme docílit větší finanční páky a zhodnocení našeho kapitálu, tudíž chceme hodnoty větší (Sedláček, 2007).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 16: Celková zadluženost

(Zdroj: Sedláček, 2007)

Koeficient samofinancování je ukazatel doplňující ukazatel předchozí. Vypovídá o tom, jaká část aktiv je financována vlastním kapitálem. Po sečtení celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování dostaneme hodnotu 1 (Sedláček, 2007).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 17: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Sedláček, 2007)

Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem udává, jak velká část našeho dlouhodobého majetku je kryta vlastním kapitálem (Sedláček, 2007).

$$\text{Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

Vzorec 18: Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem

(Zdroj: Sedláček, 2007)

1.2.5 Analýza soustavy ukazatelů

Do této kategorie spadají účelově vybrané ukazatele, které nejsou hodnoceny samostatně ale dávají ucelený celek a interpretace je uzpůsobena celkovému výsledku nikoli jednotlivým ukazatelům. Soustavy ukazatelů se dají dělit na bonitní a bankrotní modely. Nedá se říct, že by mezi těmito dvěma skupinami byla jasná hranice, jelikož oba přístupy hodnotí podnik jedním souhrnným číslem. Hlavní rozdíl je však ten, k jakému účelu byly modely vytvořeny. Bankrotní modely mají informovat o tom, zda v dohledné budoucnosti není podnik příliš zatížen a mohlo by dojít k jeho úpadku případně i bankrotu. Symptomy a indikátory jsou totiž patrné delší časový úsek, než k bankrotu dojde, a proto je dobré tyto údaje hlídat. Bonitní modely jsou založeny spíše na diagnostice finančního zdraví podniku a hodnotí, jestli je podnik dobrý nebo ne, nikoliv zda spěje přímo k bankrotu (Růčková, 2019).

Altmanův model

Jedním z typických souhrnných indexů hodnocení je Altmanův index finančního zdraví podniku. První Altmanův model byl publikován v roce 1968 profesorem Edwardem Altmanem. Původní model byl složen z více ukazatelů rozdělených do několika skupin. Postupem času došlo ke zjednodušení výpočtu a omezení ukazatelů pouze na ty nejzásadnější. Altmanův model je velmi oblíbený v českém prostředí, díky jeho jednoduchému postupu a snadnému dohledání potřebných dat. Model byl původně sestaven pro akciové společnosti, avšak existuje i varianta pro společnosti s ručením omezeným. Princip výpočtu a interpretace výsledků je však stejná. Model se skládá z pěti běžných poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena určitá váha a z těchto hodnot vzejde výsledná hodnota (Růčková, 2019).

$$Z=0,717 X_1+0,847 X_2+ 3,107 X_3 + 0,42 X_4+ 0,998 X_5$$

Vzorec 19: Altmanův model

(Zdroj: Růčková, 2019)

Kde: X_1 čistý pracovní kapitál / aktiva celkem,
 X_2 nerozdělený zisk minulých let / aktiva celkem,
 X_3 EBIT / celková aktiva,
 X_4 účetní hodnota VK / účetní hodnota závazků,
 X_5 tržby / aktiva celkem (Růčková, 2019).

Po dosazení uvedených poměrových ukazatelů a vynásobení s danými koeficienty je nutné interpretovat výslednou hodnotu podle pásma do kterého spadá. **Do hodnoty 1,2** se dá hovořit o pásmu bankrotu a jestliže se firma v tomto pásmu nachází je velmi pravděpodobné, že pokud nedojde k nějakému zásahu podnik zbankrotuje. **Od 1,2 do 2,9** je šedá zóna, kdy nejde jednoznačně určit, zda je podnik finančně zdraví nebo nikoliv. **Nad hodnotu 2,9** hovoříme o pásmu prosperity (Růčková, 2019).

1.3 Strategická analýza

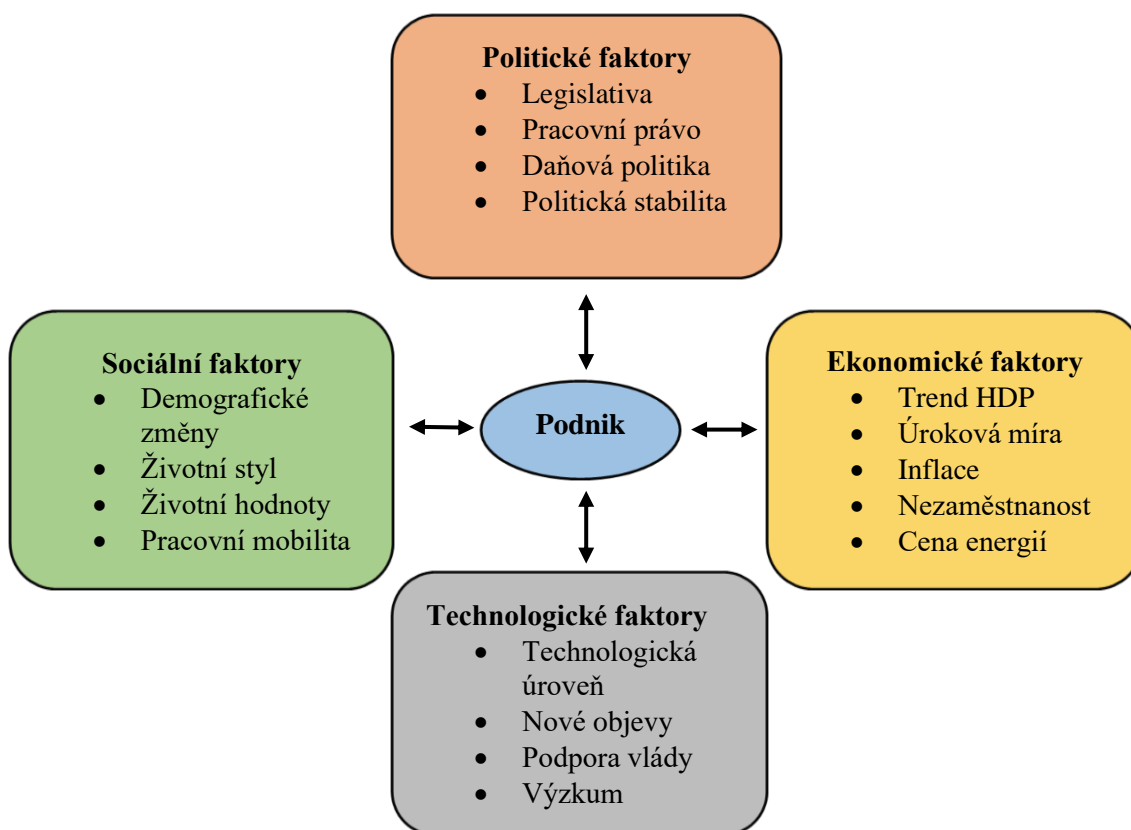
K tomu, aby podnik dokázal prosperovat, zlepšovat svoji pozici na trhu a zvětšovat svoji tržní hodnotu je zapotřebí, aby měl podnik dobře propracovanou strategii a cíle, kterých chce dosáhnout. Aby byla strategie adekvátní a bylo jí vůbec možné provést, je zapotřebí aby si podnik udělal strategickou analýzu, jelikož strategie z této analýzy vyplývá. Strategická analýza obsahuje různé dílčí analýzy a techniky, které slouží k lepšímu pochopení a zjištění vztahů podniku s okolím, které zahrnuje jak makro prostředí, tak také prostředí samotného odvětví, konkurenci, které spadá do mikro prostřední. Strategická analýza představuje pomyslné rozložení celku (například odvětví) na dílčí části, kterými se pak zabýváme podrobněji. Snažíme se analyzovat a identifikovat faktory, které působí, nebo by mohli ovlivnit chod našeho podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

1.3.1 Analýza makro prostředí

Jednou částí strategické analýzy je i analýza makro prostředí. Makro prostředí má na každý podnik určitý vliv. Nejedná se pouze o vliv konkurence nebo vliv v daném odvětví, jedná se o celkovou ekonomickou, legislativní, technologickou či sociální situaci. Při hlubším zamyšlení zjistíme, že na podnik mají vliv například i demografické změny nebo vliv inflace. Všechny tyto faktory musíme vzít v potaz, tak abychom na tyto situace byli připraveni a neměli negativní dopad na naši strategii. V makro prostředí se setkáváme spíše s podmínkami mimo oblast aktivního vlivu samotného podniku. Sami svým chováním nemůžeme příliš tyto podmínky změnit, pouze se jim můžeme přizpůsobit a aktivně na ně reagovat a připravit se na tyto změny dopředu (Sedláčková, Buchta, 2006).

1.3.1.1 PEST analýza

Pro analýzu makro prostředí se často používá PEST analýza nebo její varianty. Analýza se skládá ze čtyř hlavních oblastí, na které se zaměřuje a mají největší vliv na podnik, aniž by s tím podnik mohl ve větší míře něco dělat. Jedná se o oblast politickou a legislativní, ekonomickou, sociální a technologickou. Každá z těchto skupin zahrnuje několik faktorů, které na podnik větší či menší měrou působí a ovlivňuje jej. Můžeme se setkat také s variantou PESTLE, kde jsou samostatnou skupinou legislativní faktory a dodávají se také faktory ekologické, jelikož se na tuto oblast čím dál více lidé zaměřují. Tuto analýzu nelze brát jako jasně danou pro všechny stejně, jelikož na každý podnik působí jiné faktory nebo faktory stejné, ale větší či menší mírou (Sedláčková, Buchta, 2006; Perera, 2017).



Obrázek 2: PEST analýza

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Blažková, 2007, s. 53-54)

Politické a legislativní faktory jsou jedny z nejvíce ovlivňujících faktorů, které působí na podnik. S těmito faktory v podstatě podnik nemůže nic dělat, pouze se podle nich zařídit a počítat s nimi ve své strategii. Patří sem zejména zahraniční a národní politika státu, členství v EU nebo NATO. S těmito faktory se setkává každý podnik zejména

v podobě různých právních a legislativních nařízení, daňových, pracovních zákonů. V těchto faktorech může podnik hledat různé příležitosti například vstupy na nové trhy, ale také hrozby, které by mohli ovlivnit vývoj podniku v budoucnu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické situace a ekonomické podstaty. Podnik je při sestavování strategie a rozhodování významně ovlivněn vývojem trendů v makroekonomice. Mezi základní ukazatele v makroekonomice patří zejména HDP, nezaměstnanost, inflace a úroková míra. Tyto faktory ovlivňují jak samotný podnik například ve tvorbě struktury kapitálu, ale také dodavatele a odběratele, kteří jsou na podnik navázáni (Sedláčková, Buchta, 2006).

Sociální a demografické faktory odrážejí situaci mezi obyvatelstvem dané oblasti spojené nejen s věkem a rozvrstvením obyvatel, ale také v postoji k životu a životnímu stylu. Změny v demografii například můžou otevřít prostor pro vstup nových produktů nebo konkurence v důsledku přílišné poptávky. Trendy poslední doby jsou především pozitivní postoj ke zdravému životnímu stylu a ekologickému přístupu. I s těmito informacemi musíme pracovat a můžeme se díky nim dostat do konkurenční výhody (Sedláček, Buchta, 2006).

Technologické faktory jsou poslední ze čtyř faktorů PEST analýzy, nikoliv však zanedbatelné. Pokud chce podnik prosperovat a držet krok s konkurencí, musí sledovat aktuální trendy a technologické změny. Pokud v této oblasti zaspí, konkurence získá velký náskok v technologii a přetáhne zákazníky na svoji stranu. V některých případech musí podnik investovat nemalé peníze, avšak v budoucnu, pokud jsou peníze investovány správně se tento krok může projevit v konkurenční výhodě (Sedláčková, Buchta, 2006).

1.3.2 Analýza mikro prostředí

V mikro prostředí, tedy v blízkém okruhu podniku a jeho působení, se kromě samotného podniku nachází celá řada jiných subjektů, které více či méně ovlivňují chod naší firmy. Jedná se o konkurenční prostředí, ze kterého se snažíme vyjít v co nejlepší pozici. Pro to abychom mohli analyzovat toto konkurenční prostředí se nejčastěji používá Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kde je hlavním úkolem objasnit sílu jednotlivých subjektů, které jsou s podnikem provázány (Sedláčková, Buchta 2006).

1.3.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V tomto modelu Michael E. Porter zachytil, jaké síly působí na podnik a jaké následky to může mít. V konkurenčním prostředí mohou síly jednotlivých subjektů představovat jak příležitosti, tak také hrozby, kterých se chceme vyvarovat. Pokud je v našem prostředí velmi silná konkurence, může se to jevit jako hrozba, jelikož nám to snižuje zisk. Naopak nedostatečná konkurence pro nás může být výhodou. Mezi pět sil, které zde působí se zde počítá se stávající rivalitou, rizikem vstupu nových konkurentů, vyjednávací silou zákazníků, dodavatelů a hrozbou nových substitutů (Dedouchová, 2001).



Obrázek 3: Porteruv model

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Hanzelková, 2013, s. 68-69)

Hrozba stávající konkurence v odvětví – zde můžou nastat dvě situace a to, v odvětví je vysoká konkurence, a tudíž je pro nové konkurenty neatraktivní, jelikož noví konkurenti by nedosahovali dostatečného zisku. Naopak jestliže se konkurence zmenšuje, zvětšuje se trh nebo stagnuje hrozí příchod nových konkurentů, kteří by mohli odčerpat

část našeho zisku. Dalším faktorem jsou zde fixní náklady. Jestliže jsou tyto náklady vysoké, snažíme se o co největší efektivitu a využití kapacit, což může mít za následek cenovou válku s konkurenty (Gressová, 2012).

Hrozba nových konkurentů – tento faktor ovlivňuje zejména bariéry pro vstup do odvětví. Může se jednat o kapitálovou náročnost a počáteční náklady, legislativní nařízení, kapacity a podobně. Většinou ty nejvíce atraktivní trhy vyžadují překonání vysokých bariér vstupu do odvětví (Gressová, 2012).

Hrozba substitučních produktů – pokud náš produkt může být nahrazen substitutem znamená to pro nás hrozbu v podobě ušlého zisku a odchodu zákazníků jinam. Pokud tedy existuje mnoho substitutů považuje se odvětví za méně atraktivní. Podnik musí také sledovat cenu substitutu a celkovou situaci, aby se jí případně přizpůsobil (Gressová, 2012).

Hrozba rostoucí síly zákazníků – jelikož zákazníci jsou pro podnik důležitý z hlediska vytváření zisku, je nežádoucí, aby měli příliš velkou vyjednávací sílu. Pokud mají velkou vyjednávací sílu, odvětví se stává méně atraktivním, jelikož odběratelé si můžou vynutit nižší ceny, větší kvalitu, doprovodné služby a podobně, což v důsledku podniku snižuje zisk (Gressová, 2012).

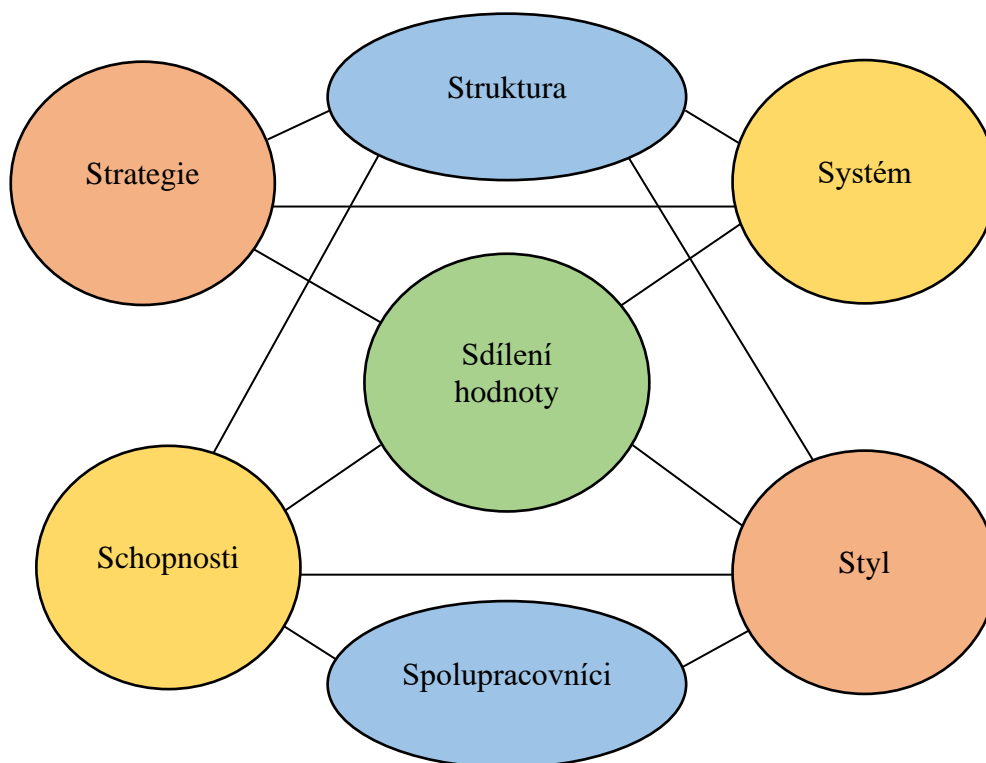
Hrozba rostoucí síly dodavatelů – podobně jako u odběratelů existuje i hrozba u dodavatelů. Pokud mají dodavatelé velkou vyjednávací sílu mohou zvyšovat cenu, snižovat dodávané množství, popřípadě kvalitu a odvětví se pro podnik postupně stává neatraktivní. Síla dodavatel je o to větší, pokud se pro podnik jedná o strategicky důležitého a nenahraditelného dodavatele. Z tohoto důvodu je nezbytné udržovat dobré vztahy s dodavateli (Gressová, 2012).

1.3.3 Analýza interního prostředí

Pokud jsme provedli analýzu vnějšího prostředí jak makro, tak mikro, je zapotřebí analyzovat také prostředí uvnitř podniku. Na rozdíl od vnějších faktorů, které nedokázal podnik ovlivnit nebo jen velmi málo, faktory z interního prostředí dokáže podnik velmi dobře ovlivňovat. Pro analýzu podniku zevnitř se nejčastěji používá metoda modelu 7S (Keřkovský, 2006).

1.3.3.1 McKinseyho model „7S“

V 70. letech 20. století byl firmou McKinsey vytvořen model „7S“, aby pomohl porozumět faktorům uvnitř podniku, které jsou navzájem provázány. Název 7S je odvozen od sedmi faktorů, jejichž počáteční písmena v anglickém jazyce začínají na „S“. McKinsey dále rozdělil těchto 7 faktorů na tvrdá a měkká „S“. Mezi tvrdá „S“ patří: struktura, systém a strategie. Mezi měkká „S“ poté sdílené hodnoty, styl, schopnosti a spolupracovníci. Vedení firmy musí být obezřetné a při rozhodování nebo tvorbě strategie musí brát v potaz všech 7 faktorů. Model se dá využít jak pro malé, střední tak také velké podniky a je univerzálně aplikovatelný napříč obory, což z něj dělá jeden z nejrozšířenějších modelů pro analýzu interního prostředí (Mallya, 2007).



Obrázek 4: Model 7S

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Mallya, 2007, s. 73)

- **Strategie** – tento faktor je zaměřen zejména na to, jak podnik dosahuje své vize, plánu a dokáže reagovat na případné hrozby nebo naopak příležitosti v daném prostředí kde působí,
- **struktura** – tímto faktorem se myslí uspořádání uvnitř podniku ve smyslu kdo je nadřízený a kdo podřízený. Je důležité si tyto vztahy a vazby pevně stanovit, aby

nedocházelo ke kolizím. Je důležité, aby struktura byla dobře uspořádaná, tak aby byl zajištěn hladký chod celého podniku,

- **systémy** – jsou veškeré procesy a aktivity, které v podniku vznikají a jsou využívány pro vytvoření hodnoty. Jedná se jak o informační systémy, tak systémy kvality nebo jakékoliv manažerské systémy, které jsou využívány,
- **spolupracovníci** – tento faktor zahrnuje lidské zdroje, kterými podnik disponuje. Zaměřuje se na jejich rozvoj, vztahy a motivaci vůči zaměstnavateli.
- **schopnosti** – každý člověk disponuje nějakými schopnostmi a vědomostmi, které využívá při své činnosti. Pro to, aby podnik dosahoval určité kvality, musí mít i kvalitní personál s adekvátními schopnostmi. Je tedy nutné, aby pracovníci měli dostatečné vědomosti a schopnosti k výkonu práce a aby jim byl zajištěn kvalitní vzdělávací systém, pokud je to nutné, tak aby se jim dostávalo aktuálních informací, které poté můžou předávat dál,
- **styl** – je faktor, který analyzuje, jakým přístupem se manažer prezentuje a řídí problémy, chod a celkový podnik. Je žádoucí, aby manažer stanovil jasný styl vedení, který bude všem srozumitelný a pevně daný,
- **sdílené hodnoty** – pod těmito hodnoty se rozumí základní skutečnosti a principy, které jsou respektovány všemi pracovníky v organizaci, kteří se podílí nebo by měli zájem se podílet na úspěchu a růstu podniku. Dalo by se říct, že je to nějaká vize podniku, která má být naplněna v určitém časovém horizontu. Tyto hodnoty by měli vést od vedení a dále je šířit mezi pracovníky. Vedení musí být s těmito hodnotami ztotožněno a musí je prosazovat, nikoliv pouze slepě šířit a nedodržovat (Mallya, 2007)

1.3.4 SWOT analýza

Pro souhrnné vyhodnocení strategické situace podniku se nejčastěji využívá právě SWOT analýza. Cílem této analýzy je identifikovat silné (**S**trengths), slabé (**W**eaknesses) stránky a příležitosti (**O**portunities) a hrozby (**T**hreats), které mohou v budoucnu nastat a pozitivně či negativně podnik zasáhnout. Při sestavování analýzy se doporučuje začínat analýzou příležitostí a hrozbami, které mohou přijít jak z makro, tak také mikro prostředí a vyplývají tedy s PEST analýzy a Porterova modelu. Dále následuje analýza silných

a slabých stránek, které si týkají vnitřního prostředí a vyplynou z analýzy 7S (Jakubíková, 2008).

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 5: SWOT analýza

(Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 103)

Pro tuto práci je vybrána metodika bodového hodnocení faktorů, které působí na podnik. Do tabulky se zaznamenají jednotlivé faktory, které vzešly z dřívější analýzy vnějšího prostředí, tak také vnitřního. Každému faktoru je přiřazena určitá váha, podle důležitosti daného faktory. Čím větší váha, tím více je faktor pro podnik důležitý a musí na něj brát zřetel. Platí zde pravidlo, že součet vah faktorů, musí u každé kategorie (silné stránky, slabé stránky, ...) být roven 1. Dále se hodnotí jednotlivé položky podle stupnice. U silných stránek a příležitostí je stupnice nastavena od 1 do 5, kdy 5 znamená největší spokojenost a 1 nejnižší. U slabých stránek a hrozeb je stupnice obdobná pouze je přes číslo přidáno znaménko mínus. Zde platí že -1 značí nejnižší nespokojenost a -5 největší nespokojenost. Po takto stanovených hodnotách se váha a hodnocení u každého faktoru vynásobí a v dané oblasti (silné stránky, příležitosti, ...) se vypočítá suma. Následně se sečte interní oblast (silné a slabé stránky) a externí oblast (příležitosti a hrozby). V posledním kroku se sečte interní a externí oblast a tím vzejde výsledná hodnota SWOT analýzy. Pokud je výsledek kladný podnik má potenciál pro úspěšný působení na trhu. Pokud je výsledek záporný, podnik nemá dobré vyhlídky do budoucna a musí učinit zásadní změny (Dědková, 2001).

2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

V úvodu této části diplomové práce je představena vybraná společnost Autoškola Kalvoda s. r. o. Dále bude zpracována strategická analýza společnosti, která bude zahrnovat analýzu makro prostředí (PEST analýza), analýzu mikro prostředí (Porterova analýza) a také bude provedena analýza interního prostředí (model 7S). Po provedení těchto tří analýz bude následovat finanční analýza, která se bude věnovat absolutním, rozdílovým a poměrovým ukazatelům, které společnost generovala za uplynulých 5 let. Po vypracování všech těchto analýz bude vyhotovena SWOT analýza, ze které vyplynou silné, slabé stránky a příležitosti, případně hrozby pro společnost.

2.1 Informace o společnosti

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybral společnost Autoškola Kalvoda s. r. o. Jak je patrné z názvu, společnost se zabývá poskytováním služeb autoškoly. Ve společnosti je možné získat veškerá v ČR dostupná řidičská oprávnění. Jedná se o rodinný podnik, který je dle kategorizace podniku hodnocen jako mikro podnik (kritéria pro mikro podnik: aktiva celkem v max hodnotě 9 000 000 Kč, čistý obrat max 18 000 000 Kč a maximální počet zaměstnanců je 10, přičemž účetní jednotka za účetní období nepřekročí 2 ze 3 kritérii) (Autoškola Kalvoda – O nás, 2021).

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 14. ledna 2011 jako právnická osoba, konkrétně společnost s ručením omezeným. Základní kapitál společnosti je tvořen vkladem 200 000 Kč. Hlavní sídlo společnosti se nachází na adrese Kostelecká 54/4469 Prostějov. Hlavní náplní a předmětem podnikání kam společnost spadá je dle CZ-NACE provozování činnosti autoškoly a s tím spojené služby výcviku a školení motorových vozidel. V současné době působí ve vedení společnosti samotný jednatel konkrétně Mgr. Petra Ornová (Autoškola Kalvoda – O nás, 2021).

2.1.1 Historie společnosti

Společnost Kalvoda s. r. o. byla založena v roce 1991 Jaroslavem Kalvodou starším pouze jako živnostenské podnikání. Byly nabízeny pouze služby pro výcvik a získání řidičského oprávnění pro osobní automobil. S postupem času, získáním klientely, a hlavně finančními prostředky se služby rozšířili o možnost získat řidičské oprávnění také na

všechny druhy motocyklů a traktor. V další fázi působení dokázal podnik generovat dostatečné příjmy, aby bylo portfolio rozšířeno o kamion a autobus, čímž podnik pokryl celou škálu vozidel, na které lze získat řidičské oprávnění. V roce 2002 byla otevřena první a zatím jediná pobočka autoškoly ve městě Konice. Tímto tahem podnik získal mnoho nových zákazníků z přilehlých obcí a vesnic, kteří již nemuseli dojíždět do Prostějova a vybírat si z několika autoškol, ale měli jednodušší přístup k těmto službám. Postupem času a rozvojem podniku, vedení rozhodlo o změně formy podnikání. V roce 2011 došlo na přepis z živnostenského podnikání na založení právnické osoby konkrétně společnosti s ručením omezeným. Společnost měla tři jednatele s rovným dílem. Těmito jednately byli Jaroslav Kalvoda starší, Jaroslav Kalvoda mladší a Petra Ornová. V roce 2017 došlo k přepisu a změně podílu ve společnosti, kdy jediným společníkem se stala Petra Ornová. Tato situace trvá až do současné doby (Autoškola Kalvoda – O nás, 2021).

2.1.2 Portfolio služeb

Hlavní složkou portfolia společnosti zastává nabídka všech druhů řidičského oprávnění, které lze v České republice získat.

Typy řidičského oprávnění:

- Motocykl
- Osobní automobil
- Osobní automobil + přívěs
- Nákladní automobil
- Nákladní automobil + přívěs
- Traktor
- Autobus

Kromě služby ohledně řidičského oprávnění, se společnost zaměřuje také na školení profesních řidičů a školení referentů. Tuto službu nabízí především pro firmy, které zaměstnávají řidiče z povolání jako například řidiči kamionu, hromadná doprava, hasiči, záchranná služba, protože je zákonem dané, že tyto profese musí povinně absolvovat výše zmíněné školení. Jako doplňkovou službu nabízí společnost také školení pro řízení vysokozdvížných vozíků a také možnost obnovy řidičského oprávnění v případě, že byl osobě v minulosti z nějakého důvodu odebrán (Autoškola Kalvoda – O nás, 2021).

2.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

V této části je provedena strategická analýza společnosti, jak z pohledu vnitřního prostředí za pomoci modelu 7S, tak také vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu a PEST analýzy.

2.2.1 McKinseyho model 7S

Tento model je zaměřen na analýzu interního prostředí společnosti pomocí 7 faktorů, které mají vliv na fungování a chod společnosti. Níže je každý z faktorů detailněji analyzován.

Strategie

V těžkém konkurenčním prostředí, ve kterém se společnost nachází je důležité, aby měla vhodnou strategii, díky které by dosáhla stanovených cílů a udržela, či zlepšila svůj tržní podíl v dané lokalitě. V tomto ohledu společnost nemá příliš jasně a adekvátně definovanou strategii. Společnost má za cíl dosahovat zisku a udržet chod podniku bez šáhnutí po cizích zdrojích, tedy pouze z finančními prostředky, které si sama vygeneruje. Má tedy stanovené sledování ukazatele zisku, avšak sledování pouze tohoto faktoru je v dnešní době nedostačující a nezaručuje udržení tržního podílu na trhu.

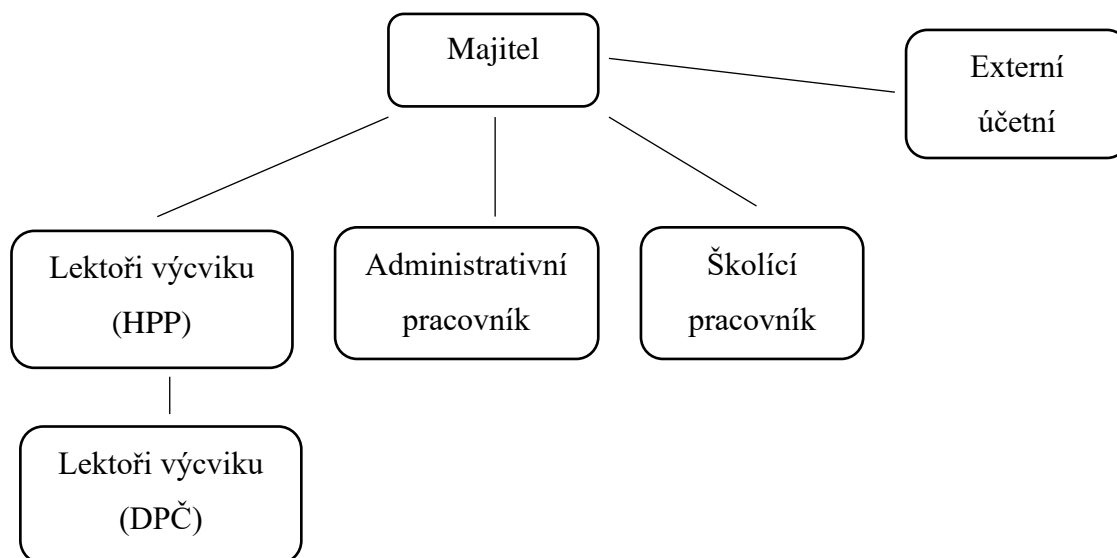
Systémy

Ve společnosti není implementován žádný elektronický informační systém, kde by byla soustředěna všechna potřebná data. Téměř veškeré informace od plánu jízd, přes informace o zákaznících až po výpis jízd je evidováno v papírové podobě. Tento styl vedení dat je velmi časově náročný, a hlavně zpětná kontrola případně dohledání určitých dat je zdoluhavé a náročné. Jediné elektronické záznamy se vedou o osobách, které prošly školením profesních řidičů. Avšak ani zde nejsou informace o zákaznících kompletní.

Struktura

Pro hladký chod společnosti a jasně dané vztahy uvnitř podniku je vhodné jasně stanovit organizační strukturu a jednotlivé pravomoci pro danou pozici. Jelikož se jedná o menší podnik jsou zde vztahy napříč pozicemi uvolněnější a na dobré úrovni. I přes menší počet

zaměstnanců a dobré vztahy je zde dána pevná struktura nadřízeností a podřízeností. Celková organizační struktura je znázorněna na schématu níže.



Obrázek 6: Organizační struktura
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Spolupracovníci

Pro společnost je důležité udržet si a vychovat kvalitní pracovníky. Jelikož nabízí pro své zákazníky služby je lidský faktor velmi důležitý a pro společnost je žádoucí, aby její zaměstnanci měli pozitivní vliv na zákazníky. Celkově ve společnosti ať už mezi vedením a zaměstnanci nebo mezi samotnými zaměstnanci panuje přátelská atmosféra. Vedení si snaží své zaměstnance vychovat a díky finančnímu ohodnocení a osobnímu přístupu také udržet co nejdéle. Tento krok se společnosti daří a fluktuace zaměstnanců je ve společnosti velmi malá.

Schopnosti

Každý pracovník ve společnosti Autoškola Kalvoda musí dosahovat určitých schopností a dovedností, tak aby dokázal vykonávat práci s patřičnou kvalitou. Hlavní pozornost je zaměřena zejména na učitele výcviku jízdy, jelikož tito zaměstnanci jsou hlavním článkem v procesu poskytování služeb a tím dosahování tržeb společnosti. Základními schopnostmi, bez kterých se zaměstnanec neobejde je reprezentativní vystupování a splňování zákonem daných požadavků. Kromě těchto nutných schopností společnost své zaměstnance pravidelně posílá na školení ohledně problematiky, kterou daný

zaměstnance vykonává. Díky dlouholeté praxi je celkově společnost na vysoké úrovni a dokáže poskytnout kvalitní služby.

Styl

Management společnosti zastává demokratický styl řízení. Vedení společnosti (jednatel) má hlavní slovo jak při řešení problémů, tak při běžném chodu podniku. Je ovšem nakloněn debatě se zaměstnanci a podřízenými. Jelikož se jedná o malý podnik, kde se všechny zainteresované osoby znají velmi dobře, styl vedení je benevolentnější, avšak s určitými pravidly. Vedení společnosti také dává zaměstnancům prostor pro seberealizaci.

Sdílené hodnoty

Vedení společnosti zastává určité hodnoty, které očekává i od svých zaměstnanců. Jedná se především o kvalitně provedenou práci a reprezentativní chování při výkonu práce. Po zaměstnancích požaduje především co nejlépe provedenou práci v komunikaci a práci se zákazníkem, za kterou jsou adekvátně odměněny a finanční složka zde hraje hlavní roli. Pokud zaměstnanci provedou svoji práci kvalitně a v dostatečné míře, přinese to prospěch společnosti a tím i zaměstnancům. Tento princip týmové práce je hlavní, který vedení společnosti prosazuje.

2.2.2 Porterova analýza

Porterova analýza je využita k analýze externího mikro prostředí podniku. Model je sestaven z 5 faktorů (hrozeb). Mezi tyto faktory se řadí vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, vstup nové konkurence, hrozba substitutů a aktuální konkurenční prostředí.

Aktuální konkurenční prostředí

Jako první bude podroben analýze první faktor, a to aktuální konkurenční prostředí ve kterém společnost působí. V současné době v místě působení společnosti (Prostějov, Konice) se na trhu poskytování služeb autoškol nachází 14 autoškol. Jedná se o širší pojetí lokality. Místo samotných měst Prostějova a Konice jsem bral v potaz okres Prostějov. Co se týče města Konice je společnost Kalvoda jedinou možností, kde je možné požádat o služby autoškol. V Prostějově je již konkurence větší ze 14 autoškol v okrese zde působí

celkem 7 autoškol (včetně Autoškoly Kalvoda). Ve městě Prostějov žije celkem 43 651 obyvatel. Tito lidé jsou potenciálními klienty nebo se nimi v budoucnu po dosažení požadovaného věku stanou. V celém okresu Prostějov je to poté 108 646 obyvatel. Tito lidé si aktuálně můžou vybrat mezi 14 autoškolami. Na první pohled se tedy jedná o silné konkurenční prostředí. V potaz ovšem musí být brána i škála nabízených služeb. V tomto ohledu připadá v úvahu jako konkurent pouze jedna konkurenční autoškola, která nabízí stejné portfolio jako společnost Autoškola Kalvoda. V tomto ohledu je již situace o dost příznivější (Autoškoly Prostějov, Počet obyvatel v obcích, 2021).

Vstup nové konkurence

Tento aspekt se zaměřuje na to, jak velká je hrozba že na daný trh vstoupí nový hráč, který by mohl přetáhnout část stávajících zákazníků společnosti. Provozování autoškoly se v České republice podle živnostenského zákona řadí do živností vázaných. K založení jak živnostenského, tak podnikání jako právnická osoba předchází splnění určitých pravidel. První podmínkou je, že osoba, která žádá o toto povolení musí vlastnit platné profesní osvědčení vydané příslušným krajským úřadem. Aby osoba mohla získat profesní osvědčení musí být starší 24 let, dále je zapotřebí aby osoba měla ukončené středoškolské vzdělání s maturitou nebo střední odborné vzdělání v oboru strojírenství. Součástí je také úspěšné absolvování psychotestů a úspěšné složení zkoušky, která se věnuje znalostem ohledně provozu motorového vozidla na pozemní komunikaci. Společně s těmito náležitostmi musí žadatel splňovat podmínku minimálně jednoleté praxe v oboru. Poslední podmínkou je nemít uložen zákaz řízení v posledních třech letech. I když se jedná o živnost vázanou s určitými náležitostmi, splnění těchto podmínek není extrémně velkou překážkou. Ovšem aby mohl někdo provozovat autoškolu, musí mít také prostředky k tomu použité. Pořídit adekvátní vozový park, prostory a personál je velmi finančně náročné a tento faktor vidím více omezující než náležitosti živnostenského zákona. S ohledem na tyto požadavky a aktuální konkurenci v místě působení společnosti Kalvoda, která je analyzována výše je hrozba vstupu nových konkurentů možná, ale velmi malá (Zákon o živnostenském podnikání, 2021).

Hrozba substitutů

Služby, které poskytují autoškoly celkově nejen společnost Kalvoda, jsou velmi těžko substituovány. Co se týče služeb ohledně řídičského oprávnění, určitá možnost substituce

lze najít. Pokud někdo nechce mít řidičské oprávnění, a přesto mít možnost dopravy, musí použít hromadnou přepravu, využít taxi služby nebo sdílenou dopravu. Určitá možnost je využití nemotorového vozidla, avšak tato možnost je proveditelná pouze na kratší vzdálenosti. Pokud chce využít motorové vozidlo, podle zákona v ČR musí vlastnit příslušné řidičské oprávnění, které lze získat pouze v licencovaných autoškolách a nelze jej ničím nahradit. Co se týče služeb ohledně školení profesních řidičů, zde žádné substituty nejsou, jelikož je tato povinnost opět dána zákonem, a pokud osoba při výkonu práce využívá služební vozidlo nebo vozidlo nutné ve výkonu práce musí být řádně proškolen.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož společnost poskytuje službu, při které není zapotřebí držet zásoby nebo nedokončenou výrobu nemá příliš mnoho dodavatelů. Samozřejmě jako každý podnik musí odebírat energie nutné k provozu. Tito dodavatelé energie mají vůči společnosti silnou vyjednávací pozici, jelikož společnost je na příjmu elektřiny, tepla a podobně závislá. K provozu jsou také nezbytný sanitární materiál. U těchto produktů je vyjednávací síla dodavatelů značně omezena, jelikož najdeme velkou škálu produktů stejného typu, mezi kterými si lze vybrat. Mezi hlavní dodavatele, bez kterých by byla znemožněna možnost poskytování služeb autoškoly se řadí dodavatelé pohonných hmot a dodavatelé motorových vozidel. Dodavatelé paliv se řadí mezi dodavatele s omezenou vyjednávací silou, jelikož společnost má možnost si vybrat mezi několika dodavateli, kteří na trhu působí. Společnost Kalvoda naopak na dodavatele tlačí a vyjednává výhodnější cenu paliv při odběru velkého množství. Dodavatelé vozidel mají také velmi omezenou vyjednávací sílu, jelikož je také mnoho výrobců automobilů a prodejen aut. I v tomto případě společnost vyjednává výhodnější ceny při odběru více automobilů. V budoucnu se tedy nedá očekávat rapidní nárůst vyjednávací síly dodavatelů.

Vyjednávací síla odběratelů

Posledním bodem této analýzy je vyjednávací síla odběratelů. V tomto případě jsou to zákazníci, kteří chtějí využít služeb, které společnost Kalvoda nabízí. Jelikož jak již bylo zmíněno výše v okolí společnosti působí více autoškol, zákazníci si mohou vybrat kteroukoliv z nich. Pokud si vyberou služby společnosti Kalvoda již nemají žádnou možnost, jak změnit průběh služby nebo její cenu, ta je pevně stanovena a zákazník o ní

nemůže dále vyjednávat. V tomto ohledu mají tedy odběratelé středně silnou vyjednávací sílu.

2.2.3 PEST analýza

Vnější oblast společnosti z hlediska makroekonomických ukazatelů a faktorů bude analyzována pomocí PEST analýzy. Postupně bude provedena analýza všech čtyř oblastí (politická, ekonomická, sociální, technologická), které se tato analýza věnuje.

Politické faktory

Každý subjekt v ekonomice je více či méně ovlivněn politickou situací a politickými rozhodnutími. V České republice je pro podnikání relativně příznivé prostředí. Je zde demokratický více stranický systém, kde zákonodárnou moc tvoří poslanecká sněmovna a senát. Výkonnou moc poté zastupuje vláda a prezident republiky. V aktuální době je v České republice stabilní politická situace. Poslední volby do poslanecké sněmovny vyhrálo hnutí ANO, které vytvořilo vládu s ČSSD a podporou KSČM. Nejbližší změna může nastat v roce 2021, kdy budou nové volby do poslanecké sněmovny. Na pozici prezidenta ČR ne nachází Miloš Zeman, který má před sebou ještě necelé 3 roky, poté budou v roce 2023 nové volby.

Do politických faktorů zasahují samozřejmě také legislativní úpravy a nařízení, které musí podnikatelský subjekt respektovat a dodržovat. Některé nařízení a vyhlášky se týkají pouze ČR, ovšem určitá pravidla a normy musí subjekt sledovat také podle legislativy EU.

Obecnou legislativu, která se netýká jen provozu autoškoly je následující:

- Ústava České republiky
- Listina základních práv a svobod
- Zákoník práce
- Občanský zákoník
- Zákon o obchodních korporacích
- Zákon o účetnictví
- Zákon o DPH
- Zákon o daních z příjmu

Tyto zákony musí brát v potaz většina podnikatelských subjektů, avšak každý podnik musí sledovat také specifické zákony a nařízení, které se týkají přímo jeho oblasti podnikání. To samé platí i pro provozovatele autoškol. Výčet této legislativy je následující:

- zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů (Zákony pro lidi-Sbírka zákonů, 2021)

Tato legislativa je dlouhodobě platná a podniky jí musí respektovat. Společnost se musí orientovat také v legislativě, která překračuje hranice ČR a je vydávána například pro celé území EU. Jedná se například o myšlenku evropské legislativy o zákazu prodeje automobilu se spalovacím motorem na území EU a do roku 2030 úplné odstavení aut na paliva vyráběné z ropy. Tyto návrhy zatím neprošly žádnou legislativní cestou, avšak v delším časovém horizontu musí být zapracována i tato varianta. V roce 2020/2021 však došlo k neobvyklé situaci, kdy svět postihla pandemie viru COVID-19 a kvůli zmírnění šíření, omezení pohybu osob a zmírnění dopadů na nemocnice vláda vydala několik nařízení, které směřují právě na tyto opatření. Některé podniky musely omezit své podnikání, některé své provozovny musely uzavřít úplně. Tyto nařízení jsou nepředvídatelné a podnik se na ně nemůže dopředu nějak připravit, ale jejich dodržování je nezbytné, jinak by podnik mohlo postihnout stíhání a finanční postihy.

Ekonomické faktory

Ekonomické vlivy, které působí na společnost mohou předurčit budoucí vývoj a možnost připravit se na budoucí situaci. V analyzovaných letech 2015-2019 bylo velmi příznivá

ekonomická situace. Rostla zaměstnanost, průměrné mzdy, hrubý domácí produkt a celková ekonomika jak ČR, tak také světová. Bohužel v roce 2020 došlo k rozšíření viru COVID-19, což způsobilo ekonomickou recesi, jelikož ekonomiky po celém světě se částečně uzavírali, aby nedošlo k šíření viru a ztrátách na životech. První vlna uzavírání byla na jaře 2020, kdy byla nucena zavřít také Autoškola Kalvoda. Rozvolnění přišlo v létě, kdy se ekonomika pozvolna dostávala do běhu, avšak přišla další vlna na podzim a následky a částečná uzavírka ekonomiky trvá až do roku 2021. Z tohoto důvodu se očekává v roce 2020 a 2021 pokles ekonomické výkonnosti, což může mít dopad i na vybranou společnost. V tabulce níže jsou některá makroekonomická data podrobněji pro rok 2015-2019. V roce 2020 je vidět jasný pokles výkonosti ekonomiky a růst nezaměstnanosti. Následující období 2021-2023 jsou data z predikce ČNB.

Tabulka 1: Makroekonomické ukazatele 2015-2023

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Hlavní makroekonomické ukazatele; Aktuální prognóza ČNB, 2021)

Makroekonomické ukazatele					
Rok	HDP v běžných cenách [mil. Kč]	HDP ve stálých cenách [mil. Kč]	Míra růstu reálného HDP [%]	Míra inflace [%]	Obecná míra nezaměstnanosti [%]
2015	4 625 378	4 625 000	5,4	0,3	5,1
2016	4 796 873	4 743 000	2,5	0,7	4
2017	5 110 743	4 988 000	5,2	2,5	2,9
2018	5 408 766	5 147 000	3,2	2,1	2,2
2019	5 748 668	5 267 000	2,3	2,8	2
2020	5 561 000	4 920 000	-6,6	3,2	2,6
2021	5 860 000	5 112 000	3,9	1,9	3,4
2022	6 105 000	5 224 000	2,2	2	3,3
2023	6 360 000	5 335 000	2,3	2	3,2

Jelikož k uzavření provozu některých subjektů došlo z nařízení vlády, stát rozhodl o částečné kompenzaci některých nákladů jako je například část nájmu, mzdy nebo možnost odložení hypoték a úvěrů. Tato korona krize se dotkla společnosti Kalvoda výrazně, jelikož v roce 2020 po dobu cca. 3 měsíců byla nucena uzavřít své provozovny úplně. Další cca. 3 měsíce byla opatření, které například znemožňovaly vykonávat závěrečné zkoušky nebo teoretickou výuku. I když čerpala dotace na mzdy zaměstnanců, stále musela pokrýt některé náklady. Pozitivum, které se dá najít je, že řidičské oprávnění a školení řidičů je spíše odložená spotřeba a po znovu otevření provozoven může

společnost čekat přísun zákazníků. Pokud však dojde k ekonomické recesi může dojít na pokles zakázek a tím i zisků.

Pro společnost je také zásadní faktor ceny pohonných hmot, které využívá pro své vozidla. Náklady na pohonné hmoty jsou druhou největší nákladovou položkou. Jelikož vozidla zejména osobní automobily jsou neustále v permanenci, musí společnost počítat také s cenou na jejich provoz a tím spojené nastavení ceny řidičského oprávnění.

Tabulka 2: Vývoj cen pohonných hmot 2015-2019
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Ceny pohonných hmot, 2021)

Vývoj cen pohonných hmot					
Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Natural 95 [Kč/l]	35,9	29,7	29,5	30,5	33,1
Nafta [Kč/l]	36,1	29,5	28,6	29,8	33,6
CNG [Kč/m ³]	18,39	17,69	17,25	17,66	18,07

V tabulce je vidět vývoj tří druhů paliv. Společnost Kalvoda využívá pro osobní automobily palivo CNG tedy stlačený zemní plyn. Tento druh paliva je ekologicky šetrnější a zejména cena je oproti benzínu či naftě výrazně nižší.

Sociální faktory

V této oblasti faktorů se zaměřím zejména na počet obyvatel v lokalitě, kde společnost působí a má zde své zákazníky, a také na údaje o řidičských průkazech.

V České republice k 30.9.2020 žilo 10 707 839 obyvatel, z toho téměř 6,3 milionu lidí vlastní řidičský průkaz alespoň na jeden druh motorového vozidla, což je kolem 60 %. Tyto čísla jasně říkají, že řidičský průkaz je velmi žádanou službou, zejména v dnešní době, kdy se výrazně zrychluje veškeré dění a mnoho lidí musí cestovat za prací a pokud nechtějí využít hromadnou dopravu musí si řidičský průkaz udělat. Nejde pouze o osobní dopravu, ale také o dopravu hromadnou, přepravu zboží a veškeré dění na pozemní komunikaci. Dá se tedy říct, že autoškoly do budoucna nebudou mít nouzi o přísun nových zákazníků.

Od roku 2015 velmi mírně klesl počet vydaných řidičských oprávnění pro osoby, které žádají o tento doklad poprvé. I přes mírný pokles v roce 2019 zažádalo o tento doklad necelých 90 000 osob. Pro srovnání v roce 2019 dle statistik vlastnilo řidičské oprávnění

alespoň jedné skupiny motorových vozidel více než 900 000 osob. Přísun zákazníků by tedy v budoucnu pro autoškoly neměl být problém, zejména pro ty, které se nezabývají pouze výukou řízení, ale také školením profesní způsobilosti a mají zastoupenou celou škálu řidičských oprávnění.

Tabulka 3: Počet vydaných řidičských oprávnění

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Řidičské průkazy statistika, 2021)

Počet vydaných řidičských oprávnění pro prvožadatele					
Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Počet	94 366	91 341	91 174	90 478	89 974

V následující tabulce jsou zpracovány data, které se týkají počtu obyvatel Olomouckého kraje, kde společnost působí. Nejzajímavější skupinou obyvatel z hlediska věku je pro autoškolu skupina 15-17 let a 18-29 let. V tomto věku si většina lidí zažádá o řidičské oprávnění. I když počet osob v těchto skupinách mírně klesá, stále se jedná o velkou základnu potenciálních klientů. Jelikož služby autoškol jsou z velké části normovány zákonem, zákazníci nemají příliš mnoho podnětů za touto službou cestovat větší vzdálenost. Proto je OL kraj příliš obecný a níže je zpracovaná tabulka s konkrétnějšími daty z okresu Prostějov.

Tabulka 4: Počet obyvatel OL kraje

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Věkové složení obyvatelstva, 2021)

Olomoucký kraj – počet obyvatel						
		Rok				
		2015	2016	2017	2018	2019
věk obyvatel	0-14	95 884	96 735	97 707	98 361	98 806
	15-17	16 693	16 744	16 868	17 198	17 362
	18-29	89 536	86 779	83 908	81 003	78 637
	30-64	313 790	311 410	309 560	307 912	306 275
	64+	118 815	122 257	125 135	128 018	130 935
Celkem		634 718	633 925	633 178	632 492	632 015

V následující tabulce jsou opět data o počtu obyvatel podle věku, avšak pouze v okresu Prostějov. Zde se již dá říct, že každá osoba na tomto území a v cílové věkové skupině je s velkou pravděpodobností možný zákazník pro vybranou společnost. Cílovou skupinou, jak již bylo zmíněno jsou osoby od 15 do 30 let. Tato skupina tvoří většinu zákazníků, které přijdou žádat o řidičský průkaz. Z dřívější analýzy mikro prostředí, bylo zjištěno v okresu 14 autoškol. I přes velkou konkurenci, která poskytuje nejčastější službu, a to

řidičský průkaz na osobní automobil, je počet potenciálních klientů vysoký, a tak by do budoucna neměl být problém získat zákazníky.

Tabulka 5: Počet obyvatel okresu Prostějov

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Demografická ročenka okresů, 2021)

Okres Prostějov – počet obyvatel						
		Rok				
		2015	2016	2017	2018	2019
věk obyvatel	0-14	16 604	16 754	16 911	16 972	16 999
	15-19	4 801	4 865	4 876	4 957	5 048
	20-29	12 905	12 493	12 102	11 722	11 416
	30-64	53 741	53 434	53 152	52 864	52 671
	64+	20 744	21 211	21 628	22 072	22 512
Celkem		108 795	108 757	108 669	108 587	108 646

Technologické faktory

Jelikož společnost se zabývá poskytováním služeb, pro které dalo by se říct potřebuje pouze personál a automobil, není příliš závislá na technologiích a jejich inovace. Ovšem nemůže technologické faktory přehlížet úplně. Musí minimálně držet krok s konkurencí a nejlépe být o krok napřed před konkurencí. Hlavním technologickým faktorem je tedy pro společnost Kalvoda vozový park. Je nezbytné, aby byl zajištěn adekvátní vozový park jak kvalitou, tak také moderním pojetím. Pro zákazníky je moderní vozový park určitým lákadlem a pro společnost tento faktor může být užitečný v marketingu a nalákání zákazníků. V tomto ohledu si společnost Kalvoda vede velmi dobře, jelikož svůj vozový park, přesněji osobní automobily, které jsou nejvíce vytížené pravidelně obměňuje a modernizuje. Aktuálně probíhá výcvik v automobilech značky VW Golf VI a Škoda Scala. Souvisejícím technologickým faktorem je také možnost a využití druhu paliva. Jelikož jsou automobily neustále v provozu je spotřeba paliva enormní a jedná se o nemalou položku v nákladech. Kvůli tomuto se společnost rozhodla všechny své osobní automobily provozovat na palivo CNG, které má menší spotřebu a také cena paliva je výrazně nižší. Plusovým faktorem je také to, že palivo CNG vypouští do ovzduší menší množství zplodin a je zde sleva 50 % na dálniční známky. V dnešní době se automobilový průmysl hodně soustředí na ekologičnost, a tak jsou v kurzu stále více elektromobily, které jsou šetrné vůči prostředí a jejich provoz má nízké náklady. Do budoucna by o této možnosti přesedlání na automobily s elektrickým pohonem mohla společnost přemýšlet, avšak aktuálně se tento typ vozu nevyplatí vzhledem k jeho velké pořizovací ceně

a nutnosti vybudovat vlastní nabíjecí stanici. Do technologických faktorů musíme v dnešní době zařadit také digitální technologie a práci s daty v elektronické podobě. V tomto ohledu společnost výrazně zaostává, jelikož plně nevyužívá těchto možností a tím určité zejména administrativní práce zaberou mnohem více času.

2.3 Finanční analýza společnosti

Po analýze prostředí společnosti je řada na analýzu finanční, pro zhodnocení, jak se společnosti v minulosti dařilo. Společně se strategickou analýzou jsou tyto data podkladem pro budoucí predikci a zhotovení finančního plánu společnosti. Finanční analýza je zhotovena pro období 2015-2019.

2.3.1 Horizontální a vertikální analýza

Na začátek finanční analýzy pro lepší seznámení s podnikem, jeho financováním a složením majetku, vývojem v čase a povědomím o finanční situaci společnosti je zhotovena jak horizontální analýza aktiv, pasiv a výkazů zisků a ztrát tak také vertikální analýza struktury.

Horizontální analýza aktiv

V následující tabulce je zpracována horizontální analýza aktiv společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o. za období 2015-2019.

Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Horizontální analýza aktiv								
(v tis. Kč)	2016/2015		2017/2016		2018/2017		2019/2018	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Aktiva celkem	1261	23,85	-1237	-18,89	-533	-10,04	-162	-3,39
Stála aktiva	-33	-2,25	198	13,84	47	2,89	-201	-11,99
Oběžná aktiva	1303	34,34	-1434	-28,13	-585	-15,97	35	1,14
Krátkodobé pohledávky	-404	-68,24	49	26,06	39	16,46	360	130,43
Peněžní prostředky	1707	53,31	-1483	-30,21	-624	-18,21	-325	-11,60
Časové rozlišení	-9	-31,03	-1	-5,00	5	26,32	4	16,67

Při horizontální analýze porovnáváme dva následující roky vůči sobě. Jedná se tedy o vývoj jednotlivých položek v čase. V tabulce č. 5 jsou hlavní položky rozvahy ze strany

aktiv a postupné srovnání let. V každém porovnání je změna zaznamenána v absolutní výši a také v procentním vyjádření.

Celková aktiva zaznamenala velký nárůst mezi lety 2015-2016 a od té doby jejich hodnota klesala skokově o 19 % v letech 2016-2017, o 10 % v letech 2017-2018 a o 3,5 % v letech 2018-2019. Tento úbytek nebyl zapříčiněn stálými aktivy. Ty vykazovali v prvním roce velmi mírný pokles poté v letech 2016-2018 nastal mírný nárůst této položky a v posledním porovnání opět pokles. Všechny tyto hodnoty ze stálých aktiv se týkají dlouhodobého hmotného majetku, převážně vozového parku nebo prostor, kde společnost své služby provozuje. Jak již byl zmíněn pokles celkových aktiv, tak hlavní příčinou tohoto poklesu byl pokles oběžného majetku zejména poté majetku, který zastává peněžní prostředky. Druhou položkou, kterou tvoří oběžný majetek jsou krátkodobé pohledávky z obchodních styků. Zde byl výrazný pokles v prvním porovnávacím období, kdy pohledávky klesly o 404 000 Kč. Následující dvě období byl zaznamenán mírný nárůst a to o 49 000 Kč a 39 000 Kč. V letech 2018/2019 pohledávky výrazně zvýšili svoji hodnotu a to o 360 000 Kč. Když se vrátíme ke krátkodobému finančnímu majetku, nalezneme spojitost s poklesem celkových aktiv. Finanční majetek v prvním roce srovnání výrazně nabyl na hodnotě a to o 1 707 000 Kč, což je o více než 50 %. V následujících letech došlo k poklesu peněžních prostředků a to o 1 483 000 Kč, 624 000 Kč a 325 000 Kč. Poslední položkou aktiv je časové rozlišení, které nabývá zanedbatelných hodnot.

Vertikální analýza aktiv

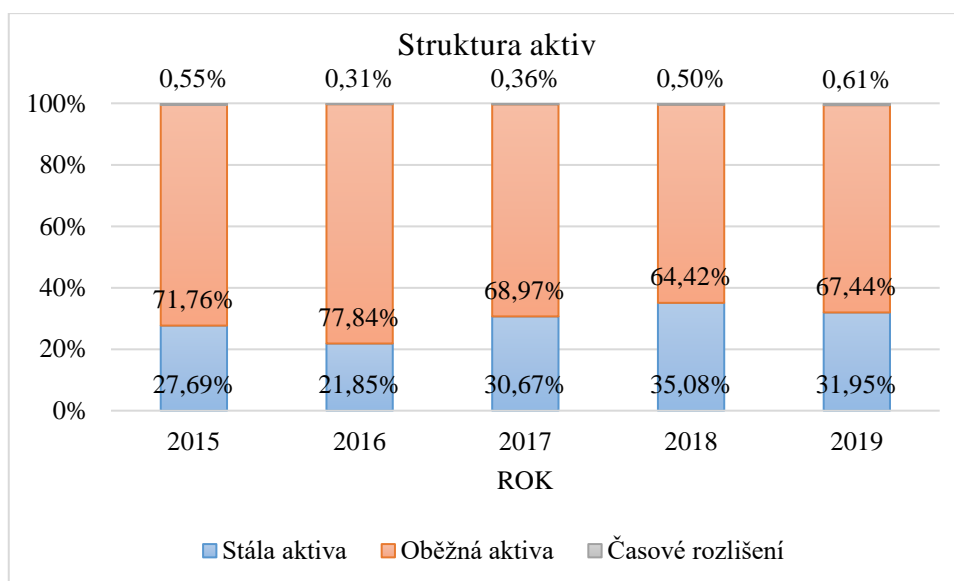
V horizontální analýze aktiv byly srovnání roky mezi sebou. Ve vertikální je každá položka aktiv zachycena jako procentuální podíl na celkových aktivech, potažmo hlavní části aktiv v každém analyzovaném roce.

Tabulka 7: Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Vertikální analýza aktiv					
	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Stála aktiva	27,69 %	21,85 %	30,67 %	35,08 %	31,95 %
Dlouhodobý hmotný majetek	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Oběžná aktiva	71,76 %	77,84 %	68,97 %	64,42 %	67,44 %
Krátkodobé pohledávky	15,60 %	3,69 %	6,47 %	8,97 %	20,43 %
Peněžní prostředky	84,40 %	96,31 %	93,53 %	91,03 %	79,57 %
Časové rozlišení	0,55 %	0,31 %	0,36 %	0,50 %	0,61 %

V roce 2015 měla společnost většinu svého majetku v části oběžný majetek, který tvořil 71,76 % celkových aktiv. Stálá aktiva se na majetku podílela 27,69 %. Veškerý tento dlouhodobý majetek, byl tvořen hmotným majetkem. Necelé 1 % aktiv tvořilo časové rozlišení. Oběžná aktiva byla tvořena dvěma položkami, kde drtivou většinu hodnoty zastávaly peněžní prostředky. Jednalo se o 84,4 % oběžného majetku. Zbýlých 15,6 % tvořili krátkodobé pohledávky. Rok 2016 byl ve struktuře majetku velmi podobný tomu předešlému. Stálá aktiva opět tvořila menší část aktiv a to 21,85 %. Veškerý stálý majetek stejně jako v minulém roce a všech nadcházejících byl tvořen ze 100 % dlouhodobým hmotným majetkem. Oběžný majetek tvořil 77,84 % a tvořili jej opět dvě položky. Krátkodobé pohledávky v tomto roce tvořili ještě menší část než v roce 2015, přesně 3,69 %, zbylých 96,31 % oběžného majetku byly peněžní prostředky. Rok 2017 byl opět velmi podobný. Stálá aktiva tvořila 30,67 % a oběžná aktiva 68,97 %. Rozložení krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků byl v podstatě totožný. Rok 2018 zaznamenal mírný nárůst položky stálých aktiv, kdy jeho hodnota tvořila 35,08 % celkových aktiv a bylo to nejvíce ve sledovaném období. Oběžný majetek tvořil 64,42 %. Rozložení oběžného majetku bylo velmi podobné jako v letech 2016 a 2017. Pohledávky tvořili 8,97 % a 91,03 % byl finanční majetek. V roce 2019 dlouhodobý majetek měl opět menšinové zastoupení a to 31,95 % oproti 67,44 % oběžného majetku. Zde však nastala změna ve složení pohledávky/finanční majetek. Pohledávky měli největší podíl ve sledovaném období právě v roce 2019 a to 20,43 % a finanční majetek tvořil 79,57 %. Vše je přehledně znázorněno v následujícím grafu.



Graf 1: Struktura aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Horizontální analýza pasiv

Stejně jako u aktiv jsou porovnány jednotlivé roky také u pasiv. Vše je zachyceno v tabulce níže, pro lepší přehlednost.

Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Horizontální analýza pasiv								
(v tis. Kč)	2016/2015		2017/2016		2018/2017		2019/2018	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Pasiva celkem	1261	23,85	-1237	-18,89	-533	-10,04	-162	-3,39
Vlastní kapitál	1019	20,67	-1106	-18,59	-703	-14,52	-116	-2,80
VH minulých let	421	9,82	-981	-20,83	-1107	-29,69	1298	49,52
VH běžného období	598	142,04	-125	-12,27	404	45,19	-1 414	-108,94
Cizí zdroje	256	74,42	-137	-22,83	176	38,01	-46	-7,20
Krátkodobé závazky	256	74,42	-137	-22,83	176	38,01	-46	-7,20
Časové rozlišení	-14	-100	6	-	-6	-100	0	-

Jelikož se aktiva musí rovnat pasivům i zde sledujeme v prvním porovnání výrazný nárůst hodnoty celkových pasiv a poté ve všech sledovaných letech postupný pokles hodnoty. Vlastní kapitál společnosti dalo by se říct kopíroval křivku celkových pasiv. V letech 2015/2016 vzrostl o 20,67 % a poté klesal postupně o 18,59 %, 14,52 % a 2,8 %. Dílčí položka vlastního kapitálu v podobě výsledku hospodaření minulých let v prvním období mírně vzrostla. Ve srovnání roku 2016 a 2017 byl propad o 981 000 Kč a porovnání 2017

a 2018 dokonce o 1 107 000 Kč. V posledním meziročním srovnání let 2018 a 2019 ale došlo k velkému nárůstu o 1 298 000 Kč, což bylo skoro o 50 %. Výsledek hospodaření běžného období měl trochu jiný charakter a nekorespondoval s vývojem celkových pasiv. V porovnání 2015/2016 došlo k nárůstu o 598 000 (142,04 %), což je velmi přijatelná hodnota. Bohužel hned v následujícím srovnání 2016/2017 došlo k poklesu o 125 000 Kč. Následoval však opět nárůst hodnoty, a tedy dosažení většího zisku v roce 2018. Rozdíl činil 45,19 %. V posledním srovnání let 2018/2019 ovšem nastal velice výrazný pokles výsledku hospodaření o 1 414 000 (108,94 %). Cizí zdroje měli v průběhu let kolísavé hodnoty. V prvním srovnání vzrostly o 256 000 Kč, z čehož všech 256 000 Kč tvořili krátkodobé závazky. V dalším srovnání zaznamenala společnost pokles o 137 000 Kč opět kvůli poklesu závazků stejně jako v minulém roce, jelikož krátkodobé závazky jsou jedinou položkou cizích zdrojů, kterými společnost disponuje. V letech 2017/2018 došlo k mírnému nárůstu o 176 000 Kč a v posledním srovnání opět k mírnému pádu o 46 000 Kč. Poslední položkou pasivní strany rozvahy je časové rozlišení, které má zanedbatelnou hodnotu.

Vertikální analýza pasiv

Stejně jako u aktiv, i u pasiv je zanalyzována struktura pasiv pomocí vertikální analýzy.

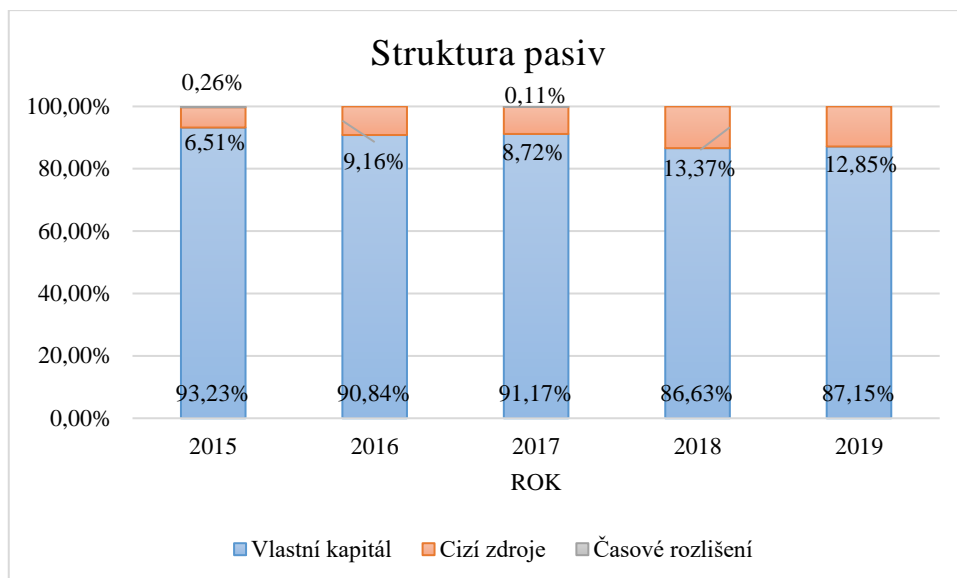
Tabulka 9: Vertikální analýza pasiv

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Vertikální analýza pasiv					
	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	93,23 %	90,84 %	91,17 %	86,63 %	87,15 %
Základní kapitál	4,06 %	3,36 %	4,13 %	4,83 %	4,97 %
Fondy ze zisku	0,41 %	0,34 %	0,41 %	0,48 %	0,50 %
VH minulých let	87,00 %	79,17 %	76,99 %	63,32 %	97,41 %
VH běžného období	8,54 %	17,13 %	18,46 %	31,36 %	-2,88 %
Cizí zdroje	6,51 %	9,16 %	8,72 %	13,37 %	12,85 %
Krátkodobé závazky	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Časové rozlišení	0,26 %	0 %	0,11 %	0 %	0 %

Pasiva neboli zdroje financování majetku mají základní dělení na vlastní a cizí zdroje. Společnost Autoškola Kalvoda má drtivou většinu zdrojů ve vlastním kapitálu. V roce 2015 byl vlastní kapitál zastoupen z 93,23 %, což bylo vůbec nejvíc ve sledovaném období. Vlastní kapitál byl tvořen 4 položkami. Kde základní kapitál zastával 4,06 %.

Vedení při založení společnosti dalo do základního kapitálu 200 000 Kč a od té doby se na této částce drží. Dále společnost tvoří fondy ze zisku, které v roce 2015 tvořili pouze 0,41 %. Největší částí vlastního kapitálu předně z 87 % je položka výsledek hospodaření minulých let, který společnost používá jako hlavní zdroj financování, spoléhá se tedy na kumulaci zisků jako zdroj financování. Poslední položkou vlastního kapitálu je výsledek hospodaření za běžné období, který je zastoupen z 8,54 %. Cizí zdroje zastávají pouze 6,51 % a ve všech sledovaných letech jsou cizí zdroje tvořeny ze 100 % pouze krátkodobými závazky. Časové rozlišení v každém roce mělo zanedbatelnou hodnotu, nejvíce se časové rozlišení pohybovalo na 0,26 % z celku. V roce 2016 opět většinu tvořil vlastní kapitál (90,84 %), který z většiny tvořil VH minulých let (79,17 %). Doplnoval ho základní kapitál (3,36 %), fondy ze zisku (0,34 %) a výsledek hospodaření, který se oproti roku 2015 zvětšila a tvořil 17,13 % VK. Cizí zdroje se nepatrně zvětšili na 9,16 %. Rok 2017 byl velmi podobný roku 2016. Vlastní kapitál tvořil 91,17 % a rozdělení tohoto kapitálu bylo dá se říct neměnné. Cizí zdroje tvořili 8,72 %. V roce 2018 došlo k poklesu vlastního kapitálu a dostal se za sledované období na nejmenší podíl a to 86,63 %. Byl zaznamenán zejména propad kumulovaného výsledku hospodaření, který tvořil vlastní kapitál z 63,32 % avšak vzrostl podíl VH běžného období na 31,36 %. Cizí zdroje se tedy logicky dostali na největší podíl, avšak stále tvořili pasiva společnosti pouze z 13,37 %. Rok 2019 byl velmi podobný. Hlavní změnou ale bylo, že se společnost dostala do ztráty, a tudíž vlastní kapitál byl tvořen z 97 % VH minulých let, doplněných o základní kapitál a fonty ze zisku.



Graf 2: Struktura pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Z grafu je patrné, že společnost nedisponuje příliš mnoha zdroji z cizího kapitálu. Snaží se o co nejmenší podíl a zdroje financování hledá především z vlastních zdrojů a snaží se a maximální soběstačnost co se týče financování chodu podniku a investic.

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Po provedení horizontální analýzy aktiv a pasiv je na řadě analýza výkazu zisků a ztrát. Pro přehlednější zobrazení je zhotovena stejně jako u aktiv a pasiv přehledná tabulka, kde jsou změny zaznamenány jak v absolutní výši, tak také procentuálně.

Tabulka 10: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát								
(v tis. Kč)	2016/2015		2017/2016		2018/2017		2019/2018	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	283	4,45	-31	-0,47	46	0,70	-458	-6,88
Výkonová spotřeba	-531	-21,94	76	4,02	-28	-1,42	390	20,13
Osobní náklady	243	10,51	309	12,10	-392	-13,69	746	30,19
Úpravy hodnot v provozní oblast	-161	-20,07	-96	-14,98	92	16,88	42	6,59
Ostatní provozní výnosy	67	54,03	-13	-6,81	159	89,33	-327	-97,03
Ostatní provozní náklady	63	15,99	-176	-38,51	42	14,95	-319	-98,76
Provozní výsledek hospodaření	736	132,37	-157	-12,15	491	43,26	-1748	-107,50
Ostatní finanční náklady	-5	-100	5	-	-1	-20,00	0	0,00
Finanční výsledek hospodaření	5	-100	-5	-	1	-20,00	10	-250,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	741	134,48 %	-162	-12,54 %	492	43,54 %	-1738	-107,15
Výsledek hospodaření po zdanění	598	142,04 %	-125	-12,27 %	404	45,19 %	-1464	-112,79

První položkou v tomto výkazu jsou tržby za poskytnuté služby. Ty v prvním meziročním srovnání stouply o 283 000 Kč. V dalších dvou meziročních srovnání se drželi téměř na stejné hranici s mírným poklesem o 31 000 Kč a růstem o 46 000 Kč. Změna nastala v posledním srovnání let 2018/2019 kdy tržby klesly o 458 000, což už je výrazná změna. Výkonová spotřeba měla opačný průběh. V prvním srovnání klesal o více jak 20 % (531 000 Kč), následovalo opět téměř neměnné období mezi lety 2016-2018. V posledním srovnání ale výkonová spotřeba vzrostla o 390 000 Kč. Další nákladovou položkou výkazu jsou osobní náklady. Tyto náklady na zaměstnance rostli ve všech srovnání kromě let 2017/2018, kdy došlo k propuštění zaměstnance a tím snížení mzdových nákladů. Největší nárůst byl zaznamenán v posledním roce, kdy vzrostly náklady na zaměstnance o 746 000 Kč z důvodu navýšení mezd a také přijetím nových pracovníků. Další nákladovou položkou je úprava hodnot v provozní oblasti, dříve také odpisy. Hodnota položky v letech pouze mírně kolísala. V prvním roce o 161 000 Kč méně, následně byl rozdíl o 96 000 Kč. Poté dvě následující období pokles vystřídal růst a 92 000 Kč a 42 000 Kč. Poslední dvě položky, které spadají do provozní oblasti jsou ostatní provozní výnosy a náklady. Ostatní provozní výnosy v prvním srovnání vzrostly o 54 % v absolutní výši se jednalo o 67 000 Kč. Oproti tomu se ale také zvedly ostatní

provozní náklady o 63 000 Kč. Ve porovnání 2016/2017 klesly jak náklady, tak také výnosy, avšak výnosy pouze o 13 000 Kč, zatímco náklady o 176 000 Kč. Ve srovnání let 2017/2018 došlo k velkému nárůstu provozních výnosu o 159 000 Kč a náklady vzrostly pouze o 42 000 Kč. V posledním roce klesly jak ostatní provozní výnosy o 327 000 Kč, což bylo nejvíce ve sledovaném období, tak také náklady o 319 000 Kč, což bylo také největší snížení. Provozní výsledek hospodaření byl do posledního srovnání v letech 2018/2019 velmi slušný. V roce 2016 stoupl v porovnání s předchozím rokem o 736 000 Kč, což je o více než 130 %. V následujícím roce sice mírně klesl o 12 %, avšak v roce 2018 opět vzrostl o 491 000 Kč (43 %). Bohužel v posledním roce 2019 se společnost dostala do ztráty a zisk klesl o 1 748 000 Kč. Za příčinu to mělo zejména provedení několika investic v podobě obměny vozového parku. Co se týče finančního výsledku hospodaření, zde je částka zanedbatelná a dosahovala maximální výše – 5000 Kč až 5000 Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním se tedy moc neměnil. Po zaplacení daně z příjmu ve výši 19 % dostaneme konečný výsledek hospodaření po dani. Ten v meziročním srovnání v roce 2016 stoupl o 598 000 Kč. v roce 2017 naopak klesl o 125 000 Kč, dále byl opět zaznamenán růst o 404 000 Kč a jak už bylo zmíněno v posledním roce se společnost dostala do ztráty.

Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Vertikální analýze výkazu zisků a ztrát je rozdělena na část tržeb a část nákladů. U tržeb je ve všech letech patrné, že hlavní procentuální zastoupení na čistém obratu mají tržby z prodeje výrobků a služeb, kdy v každém roce tato položka zastávala více než 95 %. Doplnující položkou čistého obratu jsou ostatní provozní výnosy, kam společnosti účtuje tržby z prodaného dlouhodobého majetku. V roce 2019 byla nepatrné část čistého obratu zastoupena také v ostatních finančních výnosech.

Co se týče nákladů, zde jsou dvě hlavní položky, které dohromady v každém roce tvořili více než 30 % veškerých nákladů. Výkonová spotřeba byla nejvíce zastoupena v roce 2015, od té doby byl mírný pokles. V roce 2015 tvořila výkonová spotřeba 40,8 %. Osobní náklady tvořili necelých 39 %. Odpisy byly zastoupeny 13,5 % a zbytek tvořili ostatní náklady. Tento poměr byl více méně zachován ve všech letech s tím rozdílem, že výkonová spotřeba mírně klesla a oproti tomu vzrostly osobní náklady.

Tabulka 11: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

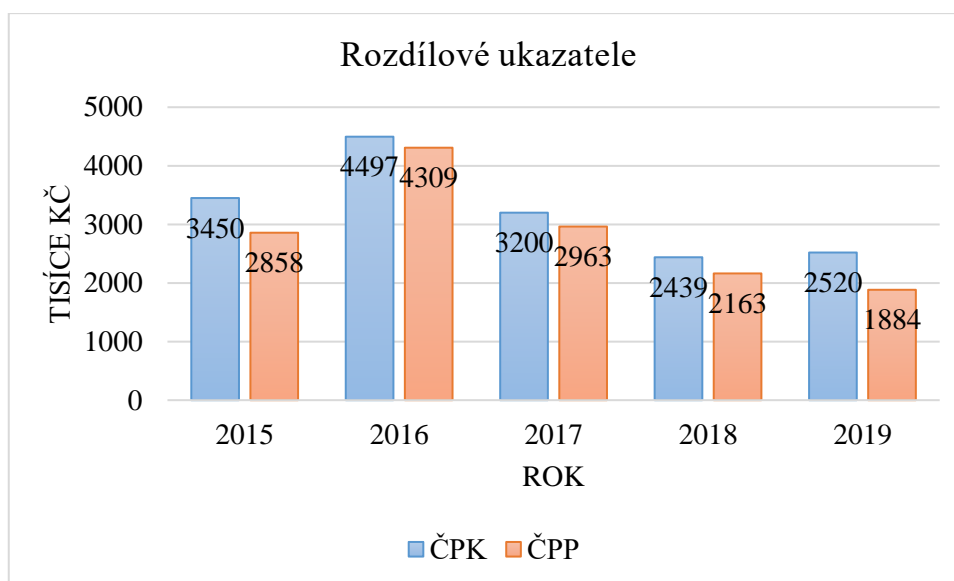
Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát					
	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý obrat celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Tržby z prodeje výrobků a služeb	98,09 %	97,20 %	97,38 %	95,18 %	99,68 %
Ostatní provozní výnosy	1,91 %	2,80 %	2,62 %	4,82 %	0,16 %
Ostatní finanční výnosy	-	-	-	-	0,16 %
Náklady celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Výkonová spotřeba	40,80 %	34,09 %	34,72 %	36,06 %	37,35 %
Osobní náklady	38,96 %	46,09 %	50,59 %	46,00 %	51,63 %
Úpravy hodnot v provozní oblast	13,52 %	11,57 %	9,63 %	11,86 %	10,90 %
Ostatní provozní náklady	6,64 %	8,25 %	4,97 %	6,01 %	0,06 %
Ostatní finanční náklady	0,08 %	0,00 %	0,09 %	0,07 %	0,06 %

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V této části finanční analýzy jsou zpracovány dva ukazatele, a to čistý pracovní kapitál (ČPK) a čisté pohotové prostředky (ČPP). V teoretické části jsou zmíněné tři rozdílové ukazatele, avšak čistý peněžně-pohledávkový fond není nutné počítat, jelikož společnost neeviduje zásoby, a tak by byl výsledek stejný jako ČPP.

Tabulka 12: Rozdílové ukazatele
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Rozdílové ukazatele					
(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
ČPK	3 450	4 497	3 200	2 439	2 520
ČPP	2 858	4 309	2 963	2 163	1 884



Graf 3: Rozdílové ukazatele
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Čistý pracovní kapitál

Tento ukazatel udává, kolik podniku zbude v hodnotovém vyjádření oběžných aktiv, pokud od nich odečteme okamžitě splatné závazky. Jedná se o jakýsi finanční polštář, který může být využit v nepředvídatelných situacích nebo na investice, které nejsou plánované. Ideální hodnota tohoto ukazatele je spíše subjektivní názor každého managementu. Obecně se dá říct, že by tato hodnota měla být kladná, jinak jsou naše závazky větší než celý oběžný majetek a při nahodilém problému s financemi může dojít k obtížím. Pokud je hodnota až příliš vysoká, podnik drží příliš mnoho oběžných aktiv a sráží to výslednou rentabilitu. Společnost Autoškola Kalvoda ve sledovaném období měla velmi vysoké hodnoty ČPK. Je to dáno dvěma důvody. Za prvé, že společnost má velmi malé krátkodobé závazky a za druhé, že svoji činnost financuje z cca. 90 % vlastními zdroji, a tudíž musí držet velké množství finančních prostředků. Toto myšlení výrazně sráží rentabilitu podniku dolů, avšak v aktuální době pandemie, kterou jsem popsal ve strategické analýze přišel společnosti tento „finanční polštář“ velmi vhod. Vedení nemuselo šáhnout po půjčkách nebo úvěrech, a i před zavřením provozovny dokázala přečkat tuto situaci.

Čisté pohotové prostředky

Tento ukazatel je striktnější variantou čistého pracovního kapitálu. Udává, jestli je společnost schopna hradit své závazky pouze z krátkodobého finančního majetku, tedy nejlikvidnější formy oběžného majetku. U společnosti Kalvoda s tímto problémem není. Největší hodnoty přes 4 000 000 Kč byla zaznamenána v roce 2016 a od té doby klesla až na 1 884 000 Kč. I přes tento pokles je to stále dostatek financí, které společnost drží a při splácení svých krátkodobých závazků nemusí čekat na peníze od odběratelů. Tím odpadá riziko, že by společnost nemohla z důvodu neplacení odběratelů platit své závazky.

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této části je zpracována největší skupina ukazatelů finanční analýzy. Postupně jsou zde rozebrány ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. U všech poměrových ukazatelů jsou výsledné hodnoty vybrané společnosti srovnány s dvěma konkurenty. Slovní hodnocení a souhrn hodnot v porovnání s konkurencí je rozepsáno níže v kapitole 2.3.5 „Porovnání s konkurencí“.

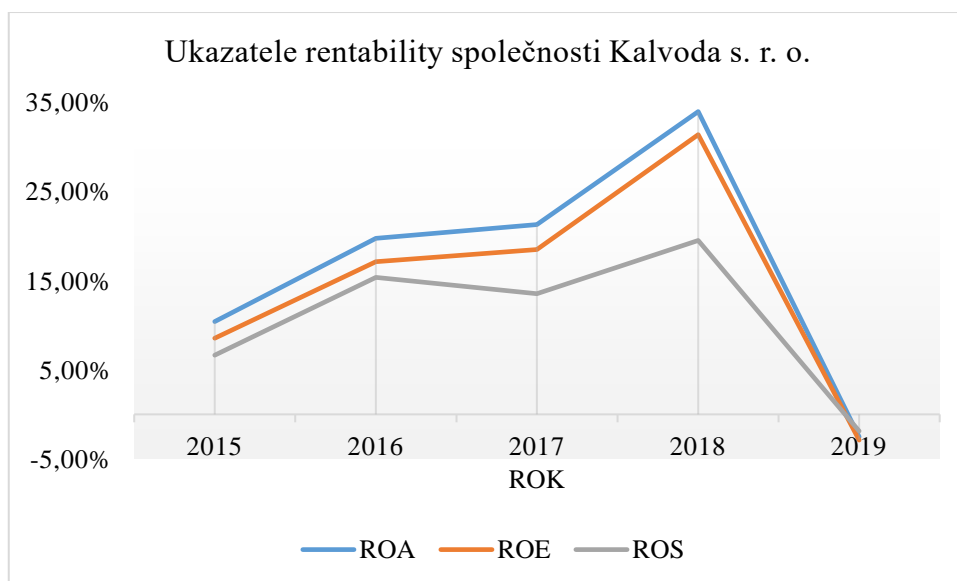
Ukazatele rentability

Mezi sledované ukazatele rentability jsou zařazeny ukazatele ROA, ROE a ROS. V období 2015-2019 budou tyto ukazatele sledovány u vybrané společnosti a v tabulce budou hodnoty porovnány s dvěma konkurenty.

Tabulka 13: Ukazatele rentability

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Ukazatele rentability					
	2015	2016	2017	2018	2019
ROA					
Kalvoda s. r. o.	10,42 %	19,73 %	21,28 %	33,95 %	-2,51 %
Konkurent 1	0,10 %	3,10 %	4,00 %	4,80 %	6,02 %
Konkurent 2	8,50 %	10,40 %	8,00 %	9,89 %	7,80 %
ROE					
Kalvoda s. r. o.	8,54 %	17,13 %	18,46 %	31,36 %	-2,88 %
Konkurent 1	-0,20 %	3,00 %	2,70 %	3,40 %	4,26 %
Konkurent 2	10,10 %	11,90 %	9,30 %	11,54 %	9,07 %
ROS					
Kalvoda s. r. o.	6,62 %	15,34 %	13,52 %	19,50 %	-1,87 %
Konkurent 1	-0,20 %	2,40 %	2,40 %	2,90 %	3,64 %
Konkurent 2	13,70 %	25,50 %	15,20 %	16,34 %	14,82 %

**Graf 4: Ukazatele rentability**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jako první se změřím na ukazatel ROA, tedy rentabilitu celkových aktiv. Tento ukazatel udává, jak dokáže společnost efektivně hospodařit se svým majetkem a je jedno z jakých zdrojů je tento kapitál financován. Obvykle se udává, že přijatelná hranice pro ukazatel ROA je hodnota 5 % a výše. Společnost Kalvoda v letech 2015-2018 měla vždy hodnotu větší než 5 %. Dokázala ve všech letech svoji rentabilitu majetku zvětšovat a z 10 % se dokázala dostat až na 34 %, což je velmi dobré. Je to dáno zejména růstem tržeb ve

sledovaném období a mírným kolísáním aktiv společnosti. Změna ovšem nastala v posledním sledovaném roce 2019, kdy se ukazatel ROA dostal do záporných hodnot, přesně nabýval hodnoty -2,51 %. Tato situace nastala díky tomu, že společnost se díky velkým investicím a růstu nákladů dostala v roce 2019 do ztráty. Kromě posledního roku měla také velmi příznivé hodnoty vůči konkurenci. U všech ukazatelů rentability měla větší hodnoty a v letech 2017/2018 dokonce 3x větší než konkurence, což je velmi pozitivní.

Jako další ukazatel rentability je ukazatel ROE, který značí rentabilitu vlastního kapitálu. Udává kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Obecně platí, že by hodnota ukazatele měla být větší než tržní bezriziková úroková míra. Pokud by hodnota byla menší nevyplatilo by se podnik provozovat, jelikož by společník podstupoval větší riziko s menším ziskem. Často se jako tržní bezriziková investice považuje nákup státních dluhopisů. Udává se, že hodnota ROE by měla být větší než 8 %. Pokud z dlouhodobého hlediska toto nesplňuje, investor by se měl zamyslet, zda nepodstupuje velké riziko s malým výnosem. U společnosti Kalvoda je ukazatel ROE velmi podobný jako ROA, jelikož velkou část majetku financují vlastním kapitálem. Nad 8 % se ukazatel dostal ve 4 z 5 sledovaných let a měl velmi výraznou rostoucí tendenci. Bohužel jak již bylo zmíněno díky ztrátě v posledním roce klesl ukazatel na hodnotu -2,88 %. U tohoto ukazatele byl schopen držet krok konkurent 2 v letech 2015 a 2016 a v posledním roce oba konkurenti předčili vybranou společnost, jelikož se dostala do ztráty.

Posledním ukazatelem rentability je ukazatel ROS, tedy kolik korun zisku připadá na 1 Kč tržeb. Obvykle se udává, že hodnota 10 % je přijatelná, ale velmi záleží na typu podniku a tato hodnota je individuální. Analyzovaná společnost měla vývoj ukazatele ROS přízniví. Postupně se dostala z 6,62 % až na 19,5 %, což je velmi dobrá hodnota. Tento vývoj je dán zejména tím, že společnost dokázala v průběhu let navyšovat svůj zisk výrazně více než tržby, což značí o efektivním snižování nákladů. Stejně jako předchozí dva ukazatele i zde byl v posledním roce pád na hodnotu -1,87 % z důvodu, že se společnost dostala do ztráty. U tohoto ukazatele dokázal se společností držet krok konkurent 2 a v některých letech dokonce odskočit. Oproti konkurentovi 1 si však společnost vedle mnohem lépe.

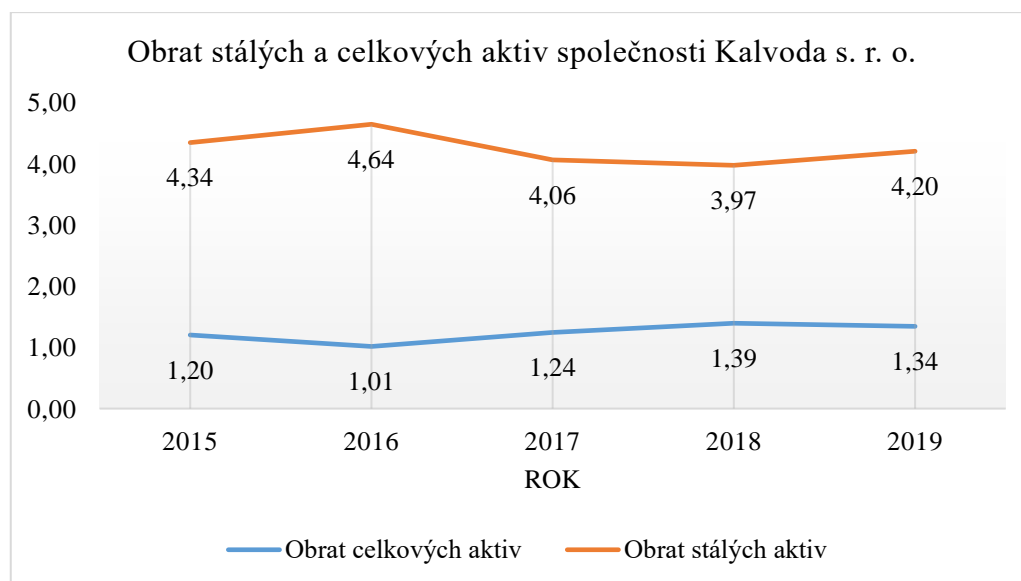
Ukazatele aktivity

U této skupiny ukazatelů bude vypočítána jak obrátkovost aktiv a stálého majetku, tak také doba obratu pohledávek a závazků.

Tabulka 14: Ukazatele aktivity

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Ukazatele aktivity					
	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv					
Kalvoda s. r. o.	1,20	1,01	1,24	1,39	1,34
Konkurent 1	1,08	1,02	1,16	1,78	2,23
Konkurent 2	0,57	0,37	0,48	0,59	0,47
Obrat stálých aktiv					
Kalvoda s. r. o.	4,34	4,64	4,06	3,97	4,20
Konkurent 1	3,21	3,01	2,24	3,02	3,79
Konkurent 2	1,24	1,02	1,14	1,19	1,11
Doba obratu pohledávek (dny)					
Kalvoda s. r. o.	34	10	13	15	37
Konkurent 1	24	62	40	42	55
Konkurent 2	48	94	62	56	60
Doba obratu závazků (dny)					
Kalvoda s. r. o.	19	33	25	35	34
Konkurent 1	8	57	23	29	32
Konkurent 2	62	98	88	79	86



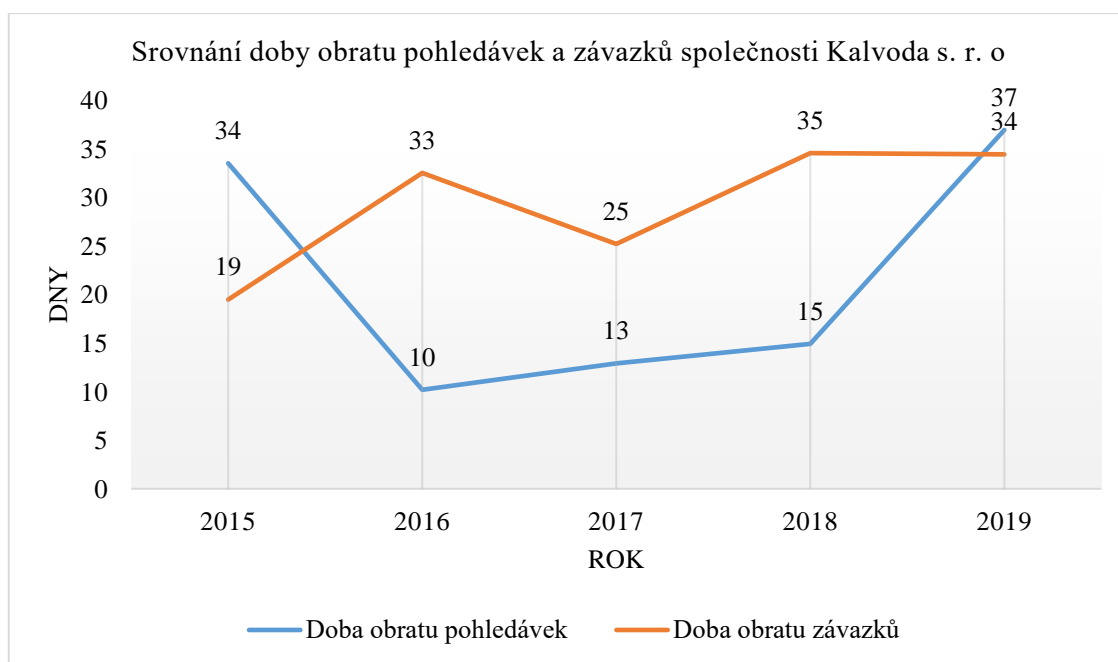
Graf 5: Obrat stálých a celkových aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Ukazatele aktivity jsou rozděleny na obrátkovost a dobu obratu. První dva ukazatele udávají „kolikrát“ se celková, potažmo stálá aktiva otočí za jedno účetní období. Jedná se zejména o to, zda společnost dokáže své aktiva efektivně využít a jestli by nebylo lepší aktiva navýšit nebo naopak snížit. Obecně by se hodnota u obratu celkových aktiv měla pohybovat nad úrovní 1. Pokud je hodnota nižší měl by podnik uvažovat o snížení aktiv, jelikož je nedokáže všechna efektivně využít. Ideální hodnoty by se dle literatury měly pohybovat mezi 1,5-3, avšak záleží na konkrétním případě. Společnost Kalvoda se ani v jednom ze sledovaných let nedostala nad hodnotu 1,5. Nejvyšší hodnotu zaznamenala v roce 2019 a to 1,34, naopak nejméně to bylo v roce 2016 (1,01). Velmi nízké hodnoty u společnosti mají z mého pohledu dva důvody. První, jak již vyplynulo dříve z analýzy je velké množství peněžních prostředků, které společnost drží na svém kontě. Tyto prostředky navyšují celková aktiva a tím dochází ke zmenšení výsledné hodnoty. Druhý důvodem je typ poskytovaných služeb a celkově zaměření společnosti. Jelikož poskytuje služby autoškoly, musí mít vozový park od automobilů, přes kamion až po autobus. Tyto položky jsou velmi nákladné a navyšují hodnotu celkových aktiv a opět tedy snižují hodnotu ukazatele obratu. U konkurence můžeme vidět velmi podobné hodnoty jako u vybrané společnosti. Pouze konkurent 1 se v roce 2019 dostal nad hodnotu 2.

Druhý ukazatel počítá pouze se stálými aktivy. Tento ukazatel z logiky věci musí dosahovat větších hodnot než ukazatel obratu celkových aktiv. Neudávají se zde žádné rozmezí ideálních hodnot, záleží spíše na typu podniku a vývoji ukazatele v čase. Obrat stálých aktiv měl v roce 2015 a 2016 rostoucí tendenci. V roce 2017 došlo k obměně a navýšení hodnoty stálých aktiv, čímž klesla jeho obrátkovost. Následující rok pokračoval pokles hodnoty, avšak v roce 2019 došlo k růstu z hodnoty 3,97 na hodnotu 4,2. Z dlouhodobého pohledu společnost své stálá aktiva využívá efektivně. Nastává zde však problém, který jsem zmiňoval výše, a to nutnost držet vysoká stálá aktiva. Například motocykly. Společnost disponuje těmito stroji celý rok, avšak v provozu jsou jen za příznivého počasí. Další příklad je například autobus. Společnost jej vlastní z důvodu poskytnutí školení a výcviku, avšak jeho vytíženost není 100 %. Těmito důvody se poté ukazatel a jeho hodnoty snižují. Oproti celkovým aktivům si zde společnost vedla nejlépe a dosahovala nejvyšších hodnot oproti konkurenci.

Druhou dvojicí ukazatelů jsou doby obratu pohledávek a závazků. Na grafu níže je vidět srovnání doby obratu ve dnech ve sledovaném období.



Graf 6: Doba obratu pohledávek a závazků

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Doba obratu pohledávek a závazků je udávána ve dnech a je to průměrná doba za jak dlouho dostane společnost po vystavení faktury své peníze od odběratelů, potažmo jak dlouho trvá společnosti, než zaplatí od obdržení faktury svým dodavatelům. V ideálním případě by společnost měla usilovat, aby platby od odběratelů proběhly co nejdříve a platby, které má zaplatit svým dodavatelům co nejvíce oddálila. Dokázala by tak disponovat jakýmsi „obchodním“ bezúročným úvěrem. V roce 2015 a 2019 nastala situace kdy doba obratu pohledávek byla delší než doba obratu závazků. Ve zbylých 3 letech tomu bylo naopak a situace byla pro společnost příznivější, jelikož dokázala peníze nejprve získat od odběratelů a teprve potom zaplatit své závazky dodavatelům. I když v roce 2015 trvalo 34 dnů, než došlo k platbě pohledávek a v roce 2018 dokonce 37 dnů, jedná se o průměrnou dobu a společnost neeviduje žádné nesplacené pohledávky, ani pohledávky zaplacené po lhůtě splatnosti. U doby obratu pohledávek si společnost oproti konkurenci vedla spíše lépe a dokázala své peníze od odběratelů dostat dříve. U doby obratu závazků na tom byla společnost velmi podobně jako konkurent 1. Oproti tomu konkurent 2 měl mnohem delší průměrnou dobu závazků.

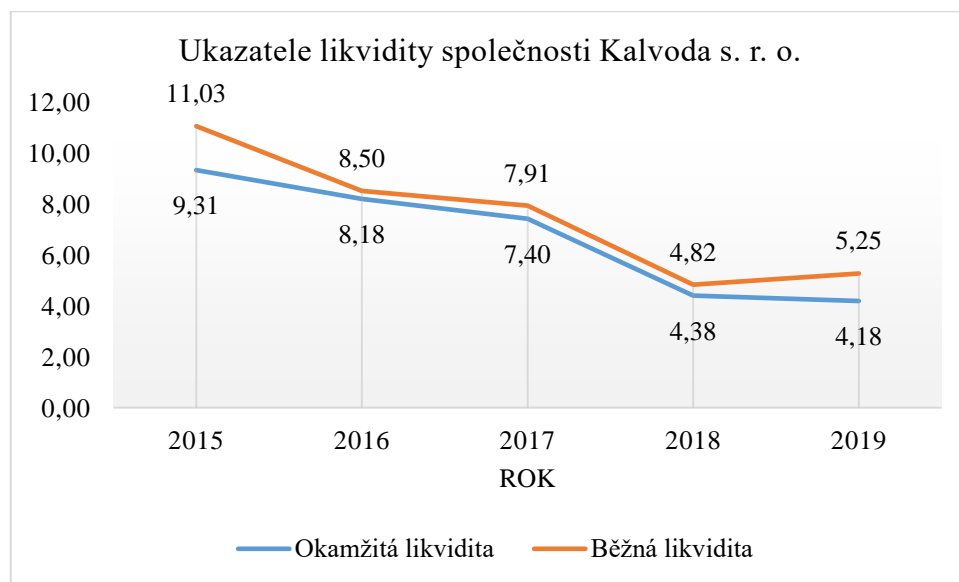
Ukazatele likvidity

Třetí skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele likvidity. V této skupině je analyzována dvojice ukazatelů, a to běžná a okamžitá likvidita. V teoretické části je zmíněna ještě pohotová likvidita, která je užším pojetím běžné likvidity, kdy z oběžného majetku jsou vyčleněny zásoby. Společnost Kalvoda však neeviduje ani nedisponuje žádnými zásobami, tudíž by byl výsledek stejný jako u běžné likvidity.

Tabulka 15: Ukazatele likvidity

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Ukazatele likvidity					
	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita					
Kalvoda s. r. o.	9,31	8,18	7,40	4,38	4,18
Konkurent 1	15,01	2,72	7,39	7,36	9,23
Konkurent 2	7,23	5,89	5,72	2,12	5,58
Běžná likvidita					
Kalvoda s. r. o.	11,03	8,50	7,91	4,82	5,25
Konkurent 1	27,05	4,77	11,28	9,68	12,14
Konkurent 2	8,01	6,85	6,42	3,89	6,26



Graf 7: Ukazatele likvidity

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Nejméně přísný ukazatel, co se týče likvidních položek je běžná likvidita, která zahrnuje celý oběžný majetek. Ukazatel běžné likvidity udává kolikrát dokážou oběžná aktiva

pokryt krátkodobé závazky. V literatuře se uvádí, že optimální pásmo hodnot je od 1,8 do 2,5. Ovšem záleží na struktuře oběžných aktiv, zda jdou zahrnuty i méně likvidní položky nebo například úplně nelikvidní položky, jako nedobytné pohledávky a podobně. U společnosti Kalvoda jsou hodnoty výrazně nad zmíněným pásmem, i když společnost v oběžném majetku nedisponuje s žádnými nelikvidními složkami jako například nedobytné pohledávky. Z vertikální analýzy aktiv je patrné, že tyto vysoké hodnoty mají dva důvody. První důvod je držení velkého množství krátkodobého finančního majetku v podobě peněžních prostředků. Druhým důvodem je financování cca. 90 % chodu podniku vlastním kapitálem, a tudíž velmi nízká hodnota položky krátkodobé závazky. Díky těmto dvěma věcem se hodnota běžné likvidity vyšplhala v roce 2015 na 11,03. Postupně díky kolísání oběžného majetku a zejména navýšení krátkodobých závazků se hodnota během let snížila na 5,25. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2018 a to 4,82. I přes snížení hodnoty o více jak polovinu by se společnost s největší pravděpodobností neměla dostat do platební neschopnosti, jelikož hodnota oběžného majetku, převyšuje krátkodobé závazky cca. 5x. Velmi vysoké hodnoty jsou patrné také u konkurentů, kdy konkurent 1 má v roce 2015 hodnotu běžné likvidity 27. Avšak během let hodnoty velmi výrazně kolísají. U konkurenta 2 jsou hodnoty velmi podobné analyzované společnosti.

Prísnejší verze ukazatele likvidity z hlediska likvidnosti položek je okamžitá likvidita. Ta bere v potaz pouze peněžní prostředky a jejich ekvivalenty. Udává tedy kolikrát pokryjí pouze peníze v hotovosti a na běžném účtu krátkodobé závazky. Je tedy logické, že výsledná hodnota bude nižší než u běžné likvidity. Ideální hodnoty se udávají od 0,2 od 0,5. U společnosti Kalvoda křivka vykreslující hodnoty okamžité likvidity téměř přesně kopíruje křivku, která zobrazuje hodnoty běžné likvidity. Je to dáno zejména strukturou oběžných aktiv. Ve sledovaném období peněžní prostředky tvořili nejmenší podíl v roce 2019 a bylo to 80 % oběžného majetku. Z tohoto důvodu jsou hodnoty analyzované společnosti velmi výrazně vyšší než hodnoty doporučené. Sice hodnoty od roku 2015, kdy okamžitá likvidita byla 9,31 klesly až na hodnotu 4,18 v roce 2019. I přes tento pokles je hodnota cca. 10x větší. Jak již bylo zmíněno společnost využívá z velké části vlastní kapitál k financování, a jsou to právě peněžní prostředky naakumulované z výsledků hospodaření minulých let. Vedení společnosti tedy nemusí mít obavy, že by nemohla dostát svým závazkům a dostala se do platební neschopnosti. Na druhou stranu tento velký

podíl vlastního kapitálu sráží celkovou rentabilitu podniku. Stejně jako u běžné likvidity, tak také u okamžité likvidity byly hodnoty porovnány s konkurencí. Konkurent 1 v roce 2015 opět vykazoval vysoké hodnoty, ale postupem času se hodnota snižovala. Ve všech letech však byla nad úrovní okamžité likvidity společnosti Kalvoda. U konkurenta 2 se hodnoty oproti běžné likviditě také moc nezměnily a byly velmi podobné společnosti Kalvoda.

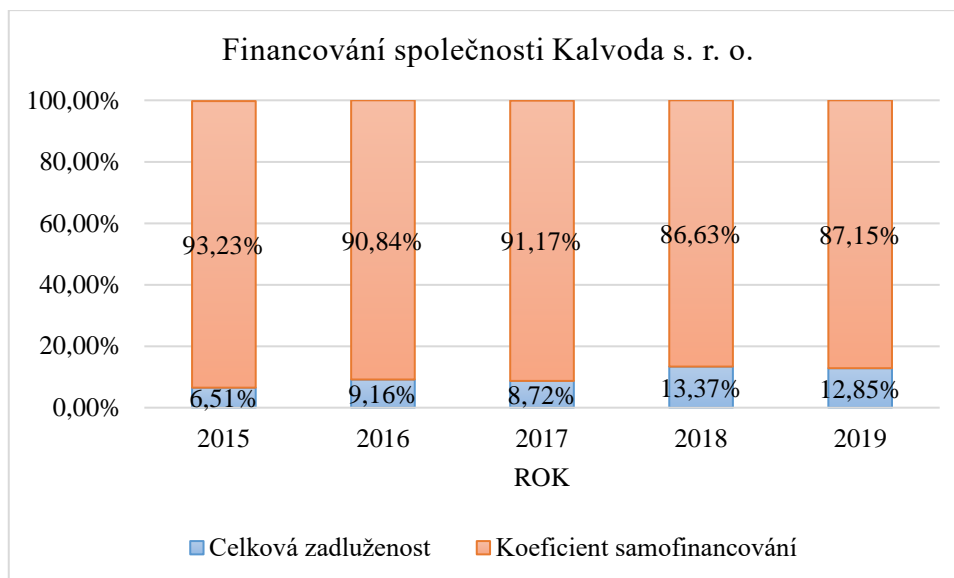
Ukazatele zadluženosti

Poslední skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti. U analyzované společnosti jsou vypočítány tři ukazatele této skupiny. Jedná se o celkové zadlužení a s tím spojený ukazatel koeficient samofinancování. Doplňujícím ukazatel je krytí stálého majetku vlastním kapitálem.

Tabulka 16: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Ukazatele zadluženosti					
	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost					
Kalvoda s. r. o.	6,51 %	9,16 %	8,72 %	13,37 %	12,85 %
Konkurent 1	3,20 %	16,30 %	7,50 %	9,24 %	11,59 %
Konkurent 2	21,50 %	20,70 %	21,10 %	23,08 %	22,14 %
Koeficient samofinancování					
Kalvoda s. r. o.	93,23 %	90,84 %	91,17 %	86,63 %	87,15 %
Konkurent 1	96,80 %	83,70 %	92,50 %	90,76 %	88,41 %
Konkurent 2	78,50 %	79,30 %	78,90 %	76,92 %	77,86 %
Krytí DM vlastním kapitálem					
Kalvoda s. r. o.	3,37	4,16	2,97	2,47	2,73
Konkurent 1	2,81	3,92	6,10	3,16	3,96
Konkurent 2	3,84	2,58	3,33	4,32	3,78



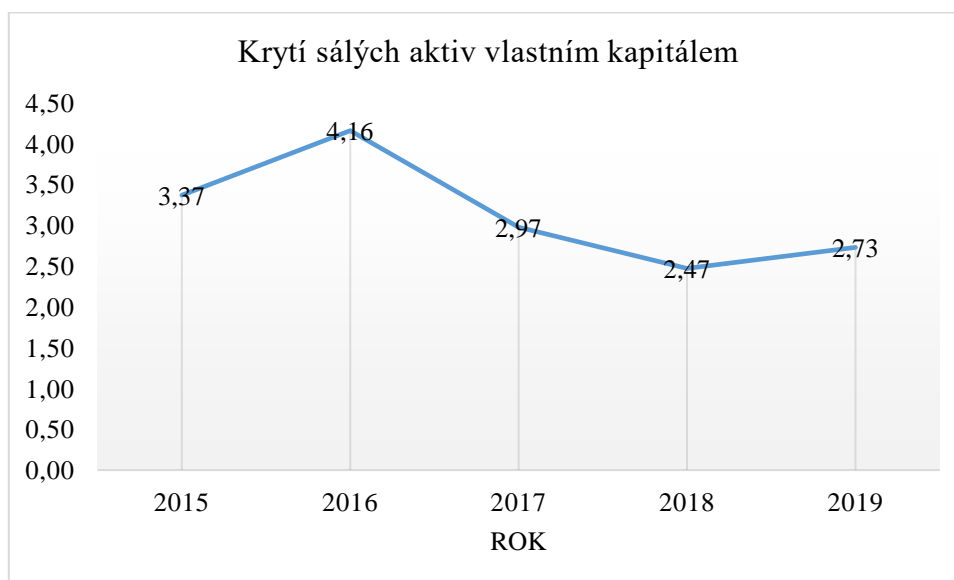
Graf 8: Financování společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Ukazatele zadluženosti jasně ukazují, jaký je poměr mezi vlastními a cizími zdroji při financování podniku. Zlaté pravidlo financování udává, že poměr by měl být 50/50. Tedy 50 % vlastní zdroje a 50% cizí zdroje. Jedná se však pouze o teoretický rámec a vždy záleží na konkrétním podniku a situaci. Pokud se společnost snaží o maximální financování cizími zdroji, může to sice vyvolat zvýšení rentability vlastního kapitálu díky pákovému efektu. Zároveň to ale společnost stojí náklady v podobě úroků, které musí platit za vypůjčený kapitál. Čím více si společnost bude půjčovat tím větší budou nákladové úroky a může to dojít až do situace kdy společnost nebude schopna tyto úroky splácet a dostane se do insolvence. Společnost Autoškola Kalvoda je spíše opačný příklad. Vedení společnosti se snaží o maximalizaci financování pomocí vlastního kapitálu. Z grafu je patrné, že ve všech sledovaných letech je výrazně větší podíl vlastního kapitálu. Nejmenší procento bylo zaznamenáno v roce 2018 (86,63 %). Společnost se tedy spoléhá, že dokáže vygenerovat takové množství finančních prostředků, které budou stačit na chod společnosti. Tímto myšlením sice předchází placením nákladů v podobě úroku, avšak vědomě tím snižují rentabilitu vloženého kapitálu. Problém by pro společnost mohl nastat v případě, že vyčerpá své naakumulované peněžní prostředky z minulých let a v následujícím období nedokážou vygenerovat dostatečný zisk a prostředky pro další financování. Jíž v roce 2019 společnost skončila ve ztrátě. Jednalo se spíše o výjimku z důvodu utlumení činnosti a plánovaných investic, avšak situace ohledně pandemie a zavírání podniků, by mohla mít za následek, že společnost skončí ve

ztrátě i v následujících letech. V nejhorším případě by společnost byla nucena šáhnout i po cizím kapitálu, avšak tomuto scénáři se vedení společnosti chce vyhnout. Velmi podobnou strukturu financování můžeme vidět i u konkurenta 1. U tohoto podniku hodnoty cizího kapitálu dosahují ještě menšího procenta než u společnosti Kalvoda. Konkurent 2 má hodnoty pohybující se o něco výše, avšak maximální zadlužení tohoto podniku bylo 23 %.

Posledním ukazatelem je krytí stálých aktiv vlastním kapitálem. Podle pravidel financování by stálá aktiva měla být kryta dlouhodobými zdroji. S mírou krytí stálých aktiv je spojena hodnota 1. Pokud hodnota ukazatele klesne pod tuto hodnotu mluví se o podkapitalizaci podniku, což značí nedostatečnou vybavenost podniku. Naopak pokud je hodnota větší jak 1 jedná se o pře kapitalizaci, tedy příliš velký objem kapitálu v podniku.



Graf 9: Krytí stálých aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Ukazatel výrazně převyšuje hodnotu 1 a jedná se tedy o překapitalizování společnosti. V souvislosti s výše uvedenými ukazateli se tento výsledek dal očekávat. Společnost si veškerý stálý majetek pořídila za vlastní zdroje a náročnost na stálý majetek je vzhledem k předmětu podnikání vysoká. Kromě stálého majetku si taky veškerou činnost financuje z vlastních zdrojů a musí tedy tento kapitál držet ve velké výši. Díky tomu se hodnota krytí stálých aktiv dostala na hodnoty od 2,5-4 během sledovaných let. Při porovnání

konkurentů, z oboru je patrné, že hodnoty jsou velmi podobné analyzované společnosti, a kapitálová náročnost je tedy patrná i u těchto podniků.

2.3.4 Soustava ukazatelů

Po výpočtu jednotlivých poměrových ukazatelů bude ještě vypočítán souhrnný model, který byl představen v teoretické části a tím je Altmanův model finančního zdraví podniku.

Společnost ve sledovaném období dosáhla velmi příznivých hodnot nad hranicí 2,9 a nachází se tedy v pásmu prosperity. I přes pokles hodnoty z 8,697 na 5,222 má společnost stále velký prostor, než se dostane do šedé zóny, kde není jasné, zda je podnik finančně zdravý či nikoliv. Společnost by tedy v nejbližší budoucnosti neměla ohrožovat možnost bankrotu.

Tabulka 17: Altmanův index
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

	Koeficient	2015	2016	2017	2018	2019
X1 (ČPK/A)	0,717	0,653	0,687	0,603	0,510	0,546
X2 (VH min. let/A)	0,847	0,811	0,719	0,702	0,549	0,849
X3 (EBIT/A)	3,107	0,104	0,197	0,213	0,339	-0,025
X4 (VK/Z)	0,42	14,328	9,913	10,458	6,477	6,784
X5 (Tržby/A)	0,998	1,203	1,014	1,245	1,393	1,343
Altmanův index	-	8,697	6,891	7,322	5,996	5,222

2.3.5 Porovnání s konkurencí

Společnost Kalvoda s. r. o. a její finanční ukazatele jsem srovnal se dvěma největšími konkurenty, kteří jsou co do velikosti tak portfolia služeb sobě nejbližší. Všechny tři subjekty se nacházejí ve městě Prostějov. Jelikož finanční výkazy nebylo možné dohledat veřejně, po osobní domluvě mi byly data poskytnuty pod podmínkou, že nebude nikde zveřejněn název subjektu (místo názvu jsou podniky označeny pouze číslem 1 a 2).

Srovnání rentability analyzované společnosti a dvou konkurentů ukázalo, že společnost Kalvoda je na tom velmi dobře. Konkurenta 1 kromě roku 2019 výrazně převyšuje u všech tří ukazatelů rentability, což je pozitivní. V některých letech je to dokonce o více než 10 % a v tomto ohledu dokázala konkurenta 1 výrazně předčít. Konkurent 2 má ukazatele rentability v podobné hodnotě jako analyzovaná společnost. Rok 2019 byl pro společnost

Kalvoda výrazně nejhorší z pohledu rentability. Naopak v roce 2018 velmi výrazně předčil oba konkurenty. Zejména ukazatel ROA je ve všech letech velmi silný. Pouze ukazatel ROS v roce 2015, 2016 a 2019 byl v porovnání s konkurentem 2 horší.

Srovnání obratu stálých a celkových aktiv opět vyznělo lépe pro společnost Kalvoda. U těchto ukazatelů zaostává zejména konkurent 2, který má velmi nízké hodnoty. U konkurenta 1 jsou oba ukazatele velmi podobné a ukázalo se, že v tomto oboru podnikání nejsou hodnoty obratu celkových aktiv příliš vysoké a společnost Kalvoda by v tomto ohledu neměla mít problém.

Druhou srovnávanou dvojicí ukazatelů jsou doby obratu pohledávek a závazků. U těchto ukazatelů je vhodné srovnání hodnot. Pokud jsou pohledávky splaceny dříve, než závazky je to pro společnost příznivé. Autoškola Kalvoda měla tuto situaci u 3 z 5 sledovaných let. Podstatně hůře na tom byl konkurent 1, který ve všech letech měl delší dobu splatnosti pohledávek než závazků, a tudíž musel vydat peníze dřív, než je obdržel. Přesně opačnou situaci zaznamenal konkurent 2. Ten měl ve všech sledovaných letech splatnost svých závazků delší než splatnost pohledávek. V průměru 5 sledovaných let byla u společnosti Kalvoda splatnost pohledávek 27 dnů oproti závazkům 29 dnů. U konkurenta 1 byla splatnost pohledávek 45 dnů a závazků 30 dnů. Konkurent 2 měl sice dobrý poměr splatnost pohledávek/závazků, avšak doba splatnosti pohledávek byla 64 dnů, což je velmi dlouhá doba, závazky byla splaceny v průměru do 83 dnů.

Z analýzy dříve vyplynulo, že společnost Kalvoda má velmi vysoké hodnoty likvidity a nemá tedy problém dostát svým závazkům. V porovnání s konkurencí je na tom podobně. Konkurent 1 v roce 2015 vykázal u běžné likvidity hodnotu 27 a u okamžité likvidity 15, avšak v dalším roce se naopak drasticky snížil na hodnotu 4,77 potažmo 2,72. V dalších 3 letech na tom byl konkurent 1 o něco lépe. Konkurent 2 kromě posledního sledovaného roku za společnosti Kalvoda zaostával. S likviditou nemá společnost Kalvoda problém dlouhodobě a v tomto ohledu je velmi stabilní.

Jak již bylo zmíněno dříve, vedení společnosti se snaží o co nejmenší zadluženost. V průběhu let bylo maximální zadlužení podniku v roce 2018 13,37 %. V porovnání s konkurenty byla společnost téměř stejná. Konkurent 1 si dokázal držet o něco menší zadluženost v letech 2015, 2017, 2018 a 2019. Hodnoty byly ale velmi podobné a je tedy možné, že vedení konkurenčního podniku zastává stejnou strategii financování pouze

vlastním kapitálem. Konkurent 2 měl v tomto ohledu o něco větší hodnoty a ve všech sledovaných letech se dostal nad 20 % cizího kapitálu. I přes to je hodnota cizích zdrojů menší a je to nejspíš dáno velikostí a zaměřením podniků. Poslední ukazatel je krytí stálých aktiv vlastním kapitálem. Hodnoty ukazatele ve sledovaném období byly u všech tří podniků srovnatelné. V rozmezí 2,47-6,1.

V porovnání s konkurencí hodnotím společnost Kalvoda s. r. o. příznivě. Zejména rentabilita v prvních čtyřech letech byla výrazně větší než u konkurence. Celkově vyšly ukazatele v roce 2019 jako horší, jak v porovnání s dřívějšími daty, tak také s konkurencí.

Tabulka 18: Porovnání ukazatelů s konkurencí

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

	2015			2016			2017			2018			2019		
	Kalvoda	K1	K2	Kalvoda	K1	K2	Kalvoda	K1	K2	Kalvoda	K1	K2	Kalvoda	K1	K2
U1	10,42 %	0,10 %	8,50 %	19,73 %	3,10 %	10,40 %	21,28 %	4,00 %	8,00 %	33,95 %	4,80 %	9,89 %	-2,51 %	6,02 %	7,80 %
U2	8,54 %	-0,20 %	10,10 %	17,13 %	3,00 %	11,90 %	18,46 %	2,70 %	9,30 %	31,36 %	3,40 %	11,54 %	-2,88 %	4,26 %	9,07 %
U3	6,62 %	-0,20 %	13,70 %	15,34 %	2,40 %	25,50 %	13,52 %	2,20 %	15,20 %	19,50 %	2,90 %	16,34 %	-1,87 %	3,64 %	14,82 %
U4	1,20	1,08	0,57	1,01	1,02	0,37	1,24	1,16	0,48	1,39	1,78	0,59	1,34	2,23	0,47
U5	4,34	3,21	1,24	4,64	3,01	1,02	4,06	2,24	1,14	3,97	3,02	1,19	4,20	3,79	1,11
U6	34	24	48	10	62	94	13	40	62	15	42	56	37	55	60
U7	19	8	62	33	57	98	25	23	88	35	29	79	34	32	86
U8	9,31	15,01	7,23	8,18	2,72	5,89	7,40	7,39	5,72	4,38	7,36	2,12	4,18	9,23	5,58
U9	11,03	27,05	8,01	8,50	4,77	6,85	7,91	11,28	6,42	4,82	9,68	3,89	5,25	12,14	6,26
U10	6,51 %	3,20 %	21,50 %	9,16 %	16,30 %	20,70 %	8,72 %	7,50 %	21,10 %	13,37 %	9,24 %	23,08 %	12,85 %	11,59 %	22,14 %
U11	3,37	2,81	3,84	4,16	3,92	2,58	2,97	6,10	3,33	2,47	3,16	4,32	2,73	3,96	3,78

Tabulka 19: Označení ukazatelů

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Ukazatel	Označení	Ukazatel	Označení
ROA	U1	Doba obratu závazků (dny)	U7
ROE	U2	Okamžitá likvidita	U8
ROS	U3	Běžná likvidita	U9
Obrat celkových aktiv	U4	Celková zadluženost	U10
Obrat stálých aktiv	U5	Krytí DM vlastním kapitálem	U11
Doba obratu pohledávek (dny)	U6		

2.3.6 Shrnutí finanční analýzy

Po vypracování jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, hledání spojitostí a důvodů, proč se jednotlivé ukazatele zlepšily nebo zhoršily provedu finální zhodnocení finanční situace společnosti Autoškola Kalvoda.

U vybrané společnosti bylo finanční zdraví a finanční situace hodnocena z několika hledisek. Byla provedena jak horizontální, tak vertikální analýza, která sloužila k bližšímu a podrobnějšímu náhledu na vývoj jednotlivých položek v čase a pro lepší pochopení struktury jak majetku, tak také zdrojů financování. Následně byly vypočítány rozdílové ukazatele v podobě čistého pracovního kapitálu a čistých peněžních prostředků. Hlavní skupinou ukazatelů, které byly vypočítány se zabývají oblastí rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Pro doplnění byl vypočítán také bankrotní model v podobě Altmanova indexu.

Po výpočtu všech ukazatelů, zmíněných výše se neprojevíly moc velké finanční problémy, kterými by společnost trpěla. Spíše naopak to ukázalo, že společnost si dokáže vytvářet zdroje a efektivně využívat svůj majetek a tím dosahovat zisku. Částečný problém, který analýza odhalila je držení enormní výše finančního majetku. Po bližší analýze je tento stav majetku odůvodnitelný, jelikož společnost chce své aktivity financovat zejména vlastním kapitálem. Z tohoto důvodu drží velké množství peněžních prostředků, aby dokázala chod společnosti ufinancovat. Bohužel tímto postojem k cizímu kapitálu si vědomě vedení společnosti sráží rentabilitu vlastního kapitálu. Společnost však díky velkému finančnímu majetku má velmi dobrou likviditu, nemá žádný problém dostát svým závazkům a situace, že by se dostala do platební neschopnosti je mizivá. Díky financování z vlastních zdrojů si také udržuje velkou finanční rezervu, což dokazuje ČPK. Tento „finanční polštář“ se společnosti velmi hodil v roce 2020, když byla nucena zavřít své provozovny z důvodu vládních nařízení. Jistý problém, který by však neměl mít dlouhodobý charakter je, že se společnost dostala v roce 2019 do ztráty. Tento fakt měl za následek, že ukazatele rentability, které do té doby vykazovali velmi dobré hodnoty se propadli do záporných čísel. Avšak společnost se do ztráty dostala z důvodu velkých investic a navýšení osobních nákladů a v dalších letech vedení očekává, že se společnost opět dostane do ziskových pozic. Celkově hodnotím finanční situaci společnosti ve sledovaném období za dobrou, i když v posledním roce vykázala ztrátu

a tím zápornou rentabilitu. Pro společnost bude velmi zásadní, jak se jí podaří přečkat situaci kolem korona krize. I přes to, že společnost vykázala ztrátu v posledním roce, má stále velké množství peněžních prostředků a tuto situaci dokáže velmi dobře ustát a svou činnost financovat dále. Dobrou finanční situaci podporuje také výsledek Altmanova indexu, kde se podnik nachází v zóně prosperity.

Tabulka 20: Souhrn ukazatelů finanční analýzy
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby (v tis. Kč)	6 359	6 642	6 611	6 657	6 199
EAT (v tis. Kč)	421	1 019	894	1 298	-116
ČPK (v tis. Kč)	3 450	4 497	3 200	2 439	2 520
ČPP (v tis. Kč)	2 858	4 309	2 963	2 163	1 884
ROA	10,42 %	19,73 %	21,28 %	33,95 %	-2,51 %
ROE	8,54 %	17,13 %	18,46 %	31,36 %	-2,88 %
ROS	6,62 %	15,34 %	13,52 %	19,50 %	-1,87 %
Obrat celkových aktiv	1,20	1,01	1,24	1,39	1,34
Obrat stálých aktiv	4,34	4,64	4,06	3,97	4,20
Doba obratu pohledávek (dny)	34	10	13	15	37
Doba obratu závazků (dny)	19	33	25	35	34
Okamžitá likvidita	9,31	8,18	7,40	4,38	4,18
Běžná likvidita	11,03	8,50	7,91	4,82	5,25
Celková zadluženost	6,51 %	9,16 %	8,72 %	13,37 %	12,85 %
Krytí DM vlastním kapitálem	3,37	4,16	2,97	2,47	2,73

2.4 SWOT analýza

Díky vypracovaným strategickým analýzám, které se věnují jak internímu, tak externímu prostředí a také díky finanční analýze je vytvořena SWOT analýza, která z předešlých analýz vychází. Jednotlivé faktory a výsledná hodnota budou zpracovány podle postupu, který je popsán v teoretické části práce.

Silné stránky

Společnost Autoškola Kalvoda disponuje několika silnými stránkami, které byly zjištěny během předešlých analýz. První silnou stránkou je individuální přístup, který umožňuje zákazníkům určité možnosti volby například v oblasti plánování jízd nebo výběru učitele. Jednou z předností společnosti je také moderní vozový park. Společnost disponuje vozy, které každých 5 let obměňuje a je tedy zajištěna vysoká kvalita výcviku. Silnou stránku,

kteře si společnost nejvíc cenní je portfolio služeb, které je velmi široké a společnost nabízí všechna řidičská oprávnění, včetně školení profesní způsobilosti. S tím je spojen další silný atribut, a to akreditované školící středisko. Jak prostory pro výcvik, tak také školení jsou vlastní prostory společnosti. Společnost je schopna si udržet své zaměstnance a dlouhodobé pracovní poměry jsou další silnou stránkou. Ostatní silné stránky se týkají především finanční části. Jedná se o financování převážně z vlastních zdrojů, kladná hodnota čistého pracovního kapitálu a vysoká likvidita.

Slabé stránky

Hlavní slabou stránkou pro společnost byla zjištěna totální absence informačního systému, který by umožňoval vést data a celou agendu v elektronické podobě. Dále bylo zjištěno, že autoškola nevyužívá marketing pro své účely k přilákání nových zákazníků, zejména v oblasti školení. S těmito dvěma slabými stránkami souvisí také zastaralé webové stránky, které nejsou příliš atraktivní. Další významnou slabou stránkou, která je nepříznivá pro společnost je nejasně definovaná strategie. V interní analýze společnosti se tomuto problému věnují více. Z finanční stránky je pro společnost nepříznivý vývoj tržeb a s tím spojený pokles rentability.

Příležitosti

Hlavní příležitost zejména v době pandemie, kdy jsou některé sektory utlumeny je velkou příležitostí přesun části služeb do online prostředí. Podle zákona o provozu a činnosti autoškol, může být část teoretické výuky jak při získávání řidičského oprávnění, tak také při školení profesních řidičů provedena online formou. Této možnosti společnost Kalvoda nevyužívá, avšak jedná se o velkou příležitost, například při znovu uzavření provozovny. Přechod části teoretické výuky je také výhodné z hlediska vytíženosti prostor, kdy by bylo možno vést teoretickou hodinu jak online, tak také klasicky za přítomnosti žáků. Využití online způsobu výuky, je zejména pro mladší generaci pohodlnější. Druhou příležitostí je nákup levnějšího vozového parku od smlouvaného dodavatele, který je schopen díky množství odebraných aut a pravidelnosti snížit pořizovací cenu. Dle zákona je pro potřeby využití firemního automobilu zejména v hromadné a kamionové dopravě nutné vlastnit profesní osvědčení. Zde je příležitost pro autoškolu, nasmlouvat si dopravce, kteří by se stali partnery pro školení profesních řidičů. Poslední příležitostí ze SWOT analýzy je změna registrace žáků. Pokud by společnost zavedla elektronický

system a umožnila registraci žáků už na jízdy, vyučování nebo nově přichozím zákazníkům, výrazně by se snížila časová náročnost a s tím spojené náklady.

Hrozby

První a velmi aktuální hrozbou je nestabilní situace ohledně pandemie koronavirov. Společnost již vícekrát byla nucena uzavřít provoz až úplně nebo zčásti. Díky nepředvídatelnosti a nemožnosti tuto situaci, jakkoliv ovlivnit je tato hrozba velmi nepříjemná. Další hrozba je s touto pandemií spojená a jedná se o pokles HDP a celkové utlumení ekonomiky, které má dopady na většinu podniků. Může hrozit menší poptávka zejména po školení díky snížené dopravě a omezené přepravě zboží. Pro autoškolu je také zásadní cena pohonných hmot, jelikož je to jeden z hlavních nákladů na provoz. Další velkou hrozbou je vyvolaná debata o konci spalovacích motorů. Evropská legislativa navrhuje pro normu EURO 7 využití pouze motorů, které nefungují na klasický spalovací systém s produkcí CO₂. I když tato hrozba je spíše v delším časovém horizontu, jednalo by se o velkou komplikaci a totální změnu vozového parku, což by stálo velké výdaje. Poslední hrozbou je změna legislativy. Nejedná se jen o zákaz spalovacích motorů, ale například vyvolaná debata o rozšíření hodinové dotace na žáka, možnost zkoušení v akreditačních střediscích a podobně.

Tabulka 21: SWOT analýza
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Individuální přístup (S1) • Moderní vozový park (S2) • Široké portfolio služeb (S3) • Dlouhodobé pracovní poměry (S4) • Silná značka (S5) • Vlastní prostory (S6) • Financování z vlastních zdrojů (S7) • Kladná hodnota ČPK (S8) • Vysoká likvidita (S9) • Akreditované školicí středisko (S10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence informačního systému (W1) • Zastaralé webové stránky (W2) • Nízká úroveň marketingu (W3) • Nejasně definovaná strategie (W4) • Snížení hodnot rentability (W5) • Pokles tržeb (W6)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření služeb do online prostředí (O1) • Nákup levnějších automobilů (O2) • Spolupráce s dopravci (O3) • Změna registrace žáků (O4) • Zákonem daná potřeba školení profesních řidičů (O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestabilní situace ohledně pandemie (T1) • Pokles HDP (T2) • Růst cen pohonných hmot (T3) • Konec spalovacích motorů (T4) • Změna legislativy (T5)

Po definování jednotlivých faktorů v každé části SWOT analýzy byl faktor ohodnocen váhou od 0 do 1 a bodovým hodnocením od 1 do 5, potažmo od -1 do -5. Podrobnější způsob výpočtu je v teoretické části. Jednotlivé hodnoty byly konzultovány s vedením společnosti, tak aby byla SWOT analýza co nejrelevantnější.

Tabulka 22: SWOT analýza – bodové hodnocení

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Silné stránky (S)				Slabé stránky (W)			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek	Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
S1	4	0,06	0,24	W1	-5	0,21	-1,05
S2	4	0,1	0,4	W2	-3	0,17	-0,51
S3	5	0,15	0,75	W3	-2	0,08	-0,16
S4	3	0,1	0,3	W4	-2	0,12	-0,24
S5	4	0,09	0,36	W5	-4	0,22	-0,88
S6	5	0,07	0,35	W6	-4	0,2	-0,8
S7	5	0,2	1				
S8	3	0,08	0,24				
S9	4	0,05	0,2				
S10	5	0,1	0,5				
Celkové hodnocení			4,34	Celkové hodnocení			-3,64
Příležitosti (O)				Hrozby (T)			
Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek	Faktor	Hodnocení	Váha	Výsledek
O1	5	0,28	1,4	T1	-5	0,3	-1,5
O2	3	0,17	0,51	T2	-4	0,2	-0,8
O3	5	0,19	0,95	T3	-3	0,16	-0,48
O4	4	0,16	0,64	T4	-4	0,24	-0,96
O5	4	0,2	0,8	T5	-2	0,1	-0,2
Celkové hodnocení			4,3	Celkové hodnocení			-3,94

Tabulka 23: Hodnocení SWOT analýzy

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Celkové hodnocení interních faktorů	0,7
Celkové hodnocení externích faktorů	0,36
Celkové hodnocení SWOT analýzy	1,06

Konečné hodnocení SWOT analýzy je kladné, což je pozitivní a společnost má určitý potenciál pro působení na daném trhu. Celková bilance je však pouze 1,06 a je tedy velmi nízká. Společnost by teda měla zlepšit své slabé stránky, a naopak využít svých silných stránek a příležitostí. Největší pozornost by vedení mělo věnovat faktoru W1, což je absence informačního systému, jelikož má pro vedení velkou váhu a také je hodnocen stupněm 5. Také faktory W5 a W6, které spolu souvisí jsou pro společnost důležité a měly by tyto faktory zlepšit. Naopak příležitosti, které by měla společnost využít je rozšíření služeb o online školení, zejména v této době. Pokud by dokázala této příležitosti využít, mohlo by to zlepšit i zmiňované faktory W5 a W6. Největší hrozbou pro společnost v aktuální době jsou restriktce spojené s pandemií a zavírání podniků. Bohužel tuto hrozbu může jen velmi málo ovlivnit.

3 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V této části práce bude sestaven finanční plán pro vybranou společnost Autoškola Kalvoda s. r. o. Finanční plán vychází z dosavadní provedené jak strategické, tak také finanční analýzy společnosti a bude vytvořen na období 2020-2023.

Finanční plán na následující účetní období pro roky 2020-2023 bude sestaven ve dvou variantách, jak v pesimistické podobě, tak také optimistické. Během těchto let, na které je plán tvořen má společnost v úmyslu uskutečnit několik investic do dlouhodobého majetku, které budou zahrnuty v obou variantách plánu, jelikož tyto investice jsou pro společnost nezbytné.

Po komunikaci s vedením společnosti o finančním plánu na budoucí 4 roky mi bylo sděleno, že společnost má v roce 2020 v plánu obnovu jednoho osobního automobilu značky Škoda Scala v ceně 416 000 Kč, dále nákup firemního vozu Škoda Octavia v ceně 497 000 Kč a trenažeru v hodnotě 381 000 Kč. V roce 2021 bude společnost kupovat další osobní automobil stejného typu v ceně 416 000 Kč. Následující rok dojde k nákupu motocyklu pro výcvik žáků v hodnotě 230 000 Kč. V roce 2023 je plánovaný největší objem investic. Společnost má v plánu koupit dva vozy Škoda Scala a také nákladní automobil pro výcvik. Nebude se jednat o nově vyrobený vůz, ale odkup staršího modelu z Německa. Cena této investice se odhaduje na 530 000 Kč. Všechny tyto investice má vedení společnosti v plánu financovat z vlastních zdrojů. Detailnější rozepsání plánovaných investic je rozebráno v kapitole 3.2.3 Investice.

3.1 Prognóza tržeb

Základem pro sestavení finančního plánu je prognóza tržeb. V rámci této diplomové práce jsou k této prognóze využity tržby za vlastní výrobky a služby, jelikož tvoří drtivou většinu všech tržeb společnosti.

K sestavení prognózy tržeb samotné společnosti předchází sestavení prognózy tržeb odvětví, ve kterém společnost působí. Společnost Autoškola Kalvoda s. r. o., která se zabývá převážně školením profesních řidičů a výcvikem řidičských oprávnění spadá do odvětví CZ-NACE 85 Vzdělávání, konkrétně 8553 Činnosti autoškol a jiných škol řízení. Pro prognózu tržeb tohoto odvětví bude použita regresní analýza. Nejprve bude nalezena

vhodná korelace s makroekonomickým ukazatelem za použití Pearsonova korelačního koeficientu. Dále budou dosavadní data vyrovnána podle vybraných trendů a podle indexu determinace zvolen nejvhodnější trend.

Tabulka 24: Korelace tržeb odvětví s makroekonomickými ukazateli

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Tržby odvětví – sekce P; Hlavní makroekonomické ukazatele; Aktuální prognóza ČNB, 2021)

Rok	Tržby odvětví [mil. Kč]	HDP v b. c. [mil. Kč]	Deflátor HDP [%]	Průměrná míra inflace [%]	Průměrná míra nezam. [%]	Růst reálného HDP [%]
2012	17 625	4 088 912	1,5	3,3	7	-0,8
2013	16 895	4 142 811	1,4	1,4	7	-0,5
2014	17 493	4 345 766	2,6	0,4	6,1	2,7
2015	17 679	4 625 378	1	0,3	5	5,4
2016	19 330	4 796 873	1,1	0,7	4	2,5
2017	20 976	5 110 743	1,3	2,5	2,9	5,2
2018	22 482	5 409 655	2,6	2,1	2,2	3,2
2019	23 517	5 74 8805	3,9	2,8	2	2,3
2020	X	5 561 000	3,6	3,2	2,6	-6,6
2021	X	5 860 000	1,4	1,9	3,4	3,9
2022	X	6 105 000	2,1	2	3,3	2,2
2023	X	6 360 000	2,2	2	3,2	2,3
Pearsonův korelační koeficient		0,9705	0,6488	0,4845	-0,9456	0,3373

Pro predikci tržeb odvětví je zapotřebí navázat tyto tržby na nějaký makroekonomický ukazatel, jehož predikci do budoucna vydává například ČNB. Bylo vybráno 5 makroekonomických ukazatelů pro které byl vypočítán Pearsonův korelační koeficient. Tento koeficient se nachází v pásmu od -1 do 1. Čím větší hodnota v absolutní míře se blíží 1, tím větší je mezi těmito dvěma faktory závislost. Pro predikci tržeb v oblasti vzdělávání se jeví jako nejpřesnější HDP v běžných cenách s hodnotou korelačního koeficientu 0,9705. Mezi tržbami a HDP je tedy velmi silná závislost.

Po zjištění největší závislosti tržeb odvětví na makroekonomickém ukazateli je zapotřebí zjistit, který trend nejlépe vysvětluje historická data a byla by podle tohoto trendu možnost predikovat data budoucí. Pro tyto účely byly za pomoci statistické metody regresní analýzy vypočítány 4 trendy a to: lineární trend, logaritmický trend, polynomický trend a polynomický trend 3. stupně.

Tabulka 25: Index determinace

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Index determinace	
Lineární trend	0,97049
Polynomický trend	0,97905
Polynomický trend 3. stupně	0,99373
Logaritmický trend	0,96264

Po výpočtu trendů a indexů determinace, které vyšly všechny velmi vysoké byl vybrán Polynomický trend 3. stupně, jelikož má největší index determinace a vysvětluje 99,373 % minulých dat. Po výpočtu jak tržeb odvětví, tak tržeb společnosti bylo zjištěno, že při tomto trendu je pokles tržeb ve všech letech o více než 20 %. Po konzultaci s vedením společnosti a vlastním uvážení se tato predikce jeví jako nereálná, a i přes částečné zavření v roce 2020 vedení společnost nečeká v dalších letech propad tržeb o více jak 10 %. Z tohoto důvodu byl pro konečný výpočet tržeb odvětví vybrán polynomický trend 2. stupně.

Polynomický trend 2. stupně má také velmi vysoký index determinace a vysvětluje 97.905 % minulých dat. Jeho vyjádření je následující:

$$Y=26942,43203-0,00712 \times X+1,147 \times 10^{-9} \times X^2$$

Kde: X ... HDP v běžných cenách

Y ... tržby odvětví vzdělávání

Díky predikcím HDP, které vydává ČNB a výše zmíněné funkci jsou zjištěny tržby odvětví působení společnosti na roky 2020-2023.

Tabulka 26: Predikce tržeb odvětví

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Aktuální prognóza ČNB, 2021)

Rok	2020	2021	2022	2023
HDP v běžných cenách v mil. Kč	5 561 000	5 860 000	6 105 000	6 360 000
Tržby odvětví v mil. Kč	22 826	24 615	26 234	28 065

V následujících výpočtech budou stanoveny potřebné hodnoty pro výpočet konečných tržeb společnosti Kalvoda za roky 2020-2023. Jedná se o stanovení tržního podílu, indexu růstu trhu a indexu růstu tržního podílu vždy za daný rok (t)

Tržní podíl (t) = tržby podniku/tržby trhu*100

Index růstu trhu (t) = tržby odvětví za běžné období/tržby odvětví na minulé období

Index růstu tržního podílu (t) = tržní podíl za běžné období/tržní podíl za minulé období

Tempo růstu tržeb (t) = (index růstu tržního podílu * index růstu trhu) – 1

Po výpočtu těchto dílčích hodnot byl vypočítán průměr růstu tržního podílu. Který vychází 0,95. Avšak po konzultaci s vedením společnosti mi bylo doporučeno vyřadit tržby z roku 2014, jelikož tento rok došlo k výraznému utlumení tržeb z organizačních důvodů a průměrný růst tržního podílu by byl tímto rokem zkreslen. Po vypuštění roku 2014 byl tedy průměrný růst tržního podílu 0,9791. Díky této hodnotě bylo možno vypočítat tržby společnosti Kalvoda na následující tři roky. Tato varianta predikovaných tržeb zastává optimistickou variantu.

Tabulka 27: Predikce tržeb společnosti Kalvoda s. r. o. (optimistická varianta)

(Zdroj: vlastní zpracování, dle: Tržby odvětví – sekce P; Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Rok	Tržby odvětví v tis. Kč	Meziroční index růstu trhu	Meziroční tempo růstu trhu	Tržby Kalvoda v tis. Kč	Tržní podíl	Meziroční index růstu tržního podílu	Průměr růstu tržního podílu	Meziroční tempo růstu tržeb Kalvoda
2012	17 625 000	x	x	6 955	0,039 %	x	0,98	x
2013	16 895 000	0,9586	-4,14 %	6 543	0,039 %	0,9814		-5,92 %
2014	17 493 000	1,0354	3,54 %	5 282	0,030 %	0,7797		-19,27 %
2015	17 679 000	1,0106	1,06 %	6 359	0,036 %	1,1912		20,39 %
2016	19 330 000	1,0934	9,34 %	6 642	0,034 %	0,9553		4,45 %
2017	20 976 000	1,0852	8,52 %	6 611	0,032 %	0,9172		-0,47 %
2018	22 482 000	1,0718	7,18 %	6 657	0,030 %	0,9395		0,70 %
2019	23 517 000	1,0460	4,60 %	6 199	0,026 %	0,8902		-6,88 %
2020	22 826 365	0,9706	-2,94 %	5 891	0,026 %	0,9791		-4,96 %
2021	24 615 305	1,0784	7,84 %	6 221	0,025 %	0,9791		5,59 %
2022	26 234 072	1,0658	6,58 %	6 492	0,025 %	0,9791		4,35 %
2023	28 065 194	1,0698	6,98 %	6 800	0,024 %	0,9791		4,75 %

Průměrné tempo růstu tržeb společnosti Kalvoda s. r. o. v letech 2012-2019 dosahovalo -1 %. Meziročně se tedy průměrně tržby snížili o procento. Pokud vynecháme opět rok 2014 průměrný růst byl 3,64 %. Průměrný růst tržeb této optimistické prognózy je 1,66 %. Společnost Kalvoda v průběhu let ztrácí tržní podíl, kdy se z 0,039 % dostala v roce 2019 na 0,026 %. Toto procento se zdá velmi nízké, avšak je to zapříčiněno nedostupností dat přímo pro sektor činností autoškol (podle CZ-NACE 8553), ale pro

celý sektor vzdělávání. Částečně je to také dáno přístupem vedení společnosti. Ze SWOT analýzy vyplynuly silné stránky lépe než slabé a společnost má potenciál na trhu. Avšak tento potenciál není plně využit díky přístupu vedení, které není ochotno učinit změny týkající se přístupu a organizace společnosti. Stávající přístup sice udržuje společnost v chodu, ale do budoucna by mohlo dojít k problémům.

Ve sledovaném období se společnost dostala pod hranici tržeb 6 000 000 Kč pouze v roce 2014, kdy, jak již bylo zmíněno výše došlo z určitých důvodů k poklesu. V roce 2020 by opět mělo dojít k poklesu tržeb pod hranici 6 000 000 Kč. Hlavní příčinou tohoto poklesu by mělo být zavření provozu vládními nařízeními z důvodu šíření viru Covid-Sars 19.

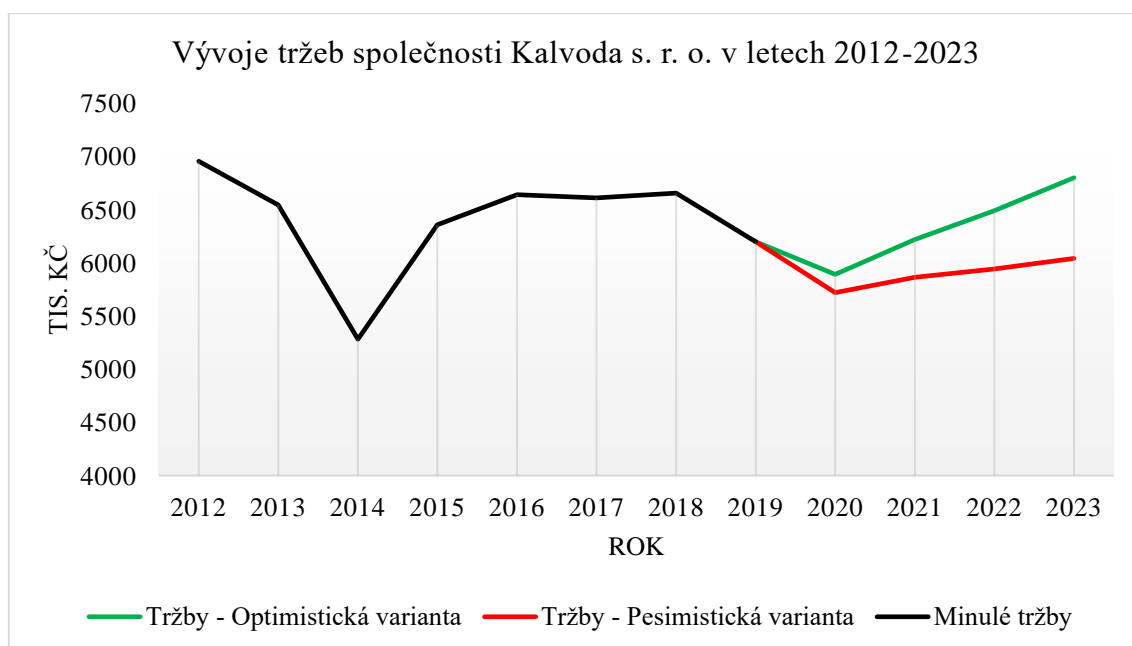
V pesimistické variantě prognózy tržeb bude počítáno i s rokem 2014. Průměrný růst tržního podílu bude tedy 0,9507.

Tabulka 28: Predikce tržeb společnosti Kalvoda s. r. o. (pesimistická varianta)

(Zdroj: vlastní zpracování, dle: Tržby odvětví – sekce P; Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

Rok	Tržby odvětví v tis. Kč	Meziroční index růstu trhu	Meziroční tempo růstu trhu	Tržby Kalvoda v tis. Kč	Tržní podíl	Meziroční index růstu tržního podílu	Průměr růstu tržního podílu	Meziroční tempo růstu tržeb Kalvoda
2012	17 625 000	x	x	6 955	0,039 %	x	0,95	x
2013	16 895 000	0,9586	-4,14 %	6 543	0,039 %	0,9814		-5,92 %
2014	17 493 000	1,0354	3,54 %	5 282	0,030 %	0,7797		-19,27 %
2015	17 679 000	1,0106	1,06 %	6 359	0,036 %	1,1912		20,39 %
2016	19 330 000	1,0934	9,34 %	6 642	0,034 %	0,9553		4,45 %
2017	20 976 000	1,0852	8,52 %	6 611	0,032 %	0,9172		-0,47 %
2018	22 482 000	1,0718	7,18 %	6 657	0,030 %	0,9395		0,70 %
2019	23 517 000	1,0460	4,60 %	6 199	0,026 %	0,8902		-6,88 %
2020	22 826 365	0,9706	-2,94 %	5 720	0,025 %	0,9507		-7,73 %
2021	24 615 305	1,0784	7,84 %	5 864	0,024 %	0,9507		2,52 %
2022	26 234 072	1,0658	6,58 %	5 941	0,023 %	0,9507		1,32 %
2023	28 065 194	1,0698	6,98 %	6 042	0,022 %	0,9507		1,70 %

V pesimistické variantě se ve všech letech 2020-2022 tržby nedostaly přes hranici 6 000 000 Kč. Průměrný růst predikovaných tržeb se oproti optimistické variantě (1,66 %) snížil na -1,30 %. V pesimistické variantě se očekává větší propad v roce 2020 a poté pouze pozvolný nárůst o 2,5 % potažmo 1,3 %.



Graf 10: Dosavadní vývoj a prognóza tržeb optimistické a pesimistické varianty
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

3.2 Výhodiska pro sestavení finančního plánu

Z předchozí kapitoly vzešly dvě varianty vývoje tržeb, a to pesimistická varianta a optimistická varianta.

Tabulka 29: Plánované tržby na roky 2020-2023
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Rok	2020	2021	2022	2023
Tržby – Optimistická varianta [tis. Kč]	5 891	6 221	6 492	6 800
Tržby – Pesimistická varianta [tis. Kč]	5 720	5 864	5 941	6 042

Tato predikce tržeb jak v optimistické, tak pesimistické variantě budou sloužit jako podklad pro plánování dalších položek účetních výkazů za pomoci procentuálního podílu na tržbách nebo metodou doby obratu. U těchto metod je princip podobný, na základě minulých dat v jednotlivých letech je určen procentuální podíl na tržbách a poté vypočítán průměr. Tento průměr je poté využit k plánování v následujících letech.

3.2.1 Položky výkazu zisků a ztrát

Pro stanovení položek výkazu zisků a ztrát bude použita metoda procentuálního podílu na tržbách za prodej výrobků a služeb. V tabulce níže jsou procentuální podíly na analyzovaných 5 let a průměr z tohoto období.

Tabulka 30: Podíl položek výkazu zisků a ztrát na tržbách
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Položka	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Výkonová spotřeba	0,3806	0,2844	0,2972	0,2910	0,3754	0,3257
Osobní náklady	0,3634	0,3845	0,4331	0,3712	0,5190	0,4142
Ostatní provozní výnosy	0,0195	0,0288	0,0269	0,0506	0,0016	0,0255
Ostatní provozní náklady	0,0620	0,0688	0,0425	0,0485	0,0006	0,0445
Ostatní finanční náklady	0,0008	0,0000	0,0008	0,0006	0,0006	0,0006
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0,0016	0,0003

Podle procentuálního zastoupení na tržbách jsou dvě hlavní zastoupené položky, které tvoří v průměru přes 70 % podílu na tržbách. Jedná se o výkonovou spotřebu, kam spadá spotřeba materiálu, energie a náklady vynaložené na služby. V této položce tvoří většinu hodnoty spotřeba pohonných hmot do výcvikových vozidel. Cena CNG, kterou využívá společnost Kalvoda si drží stabilní cenu s mírným meziročním nárůstem menším než 1 Kč/m³. V plánování této položky do finančního plánu bude tedy použit průměr z minulých let.

Druhou položkou, která ovšem zastává největší procentní podíl jsou osobní náklady. Tyto náklady tvoří mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění. Jedná se o největší náklad společnosti. V roce 2019 tvořili více než 50 % podílu na tržbách. Tento nárůst je zapříčiněn přijetím nového zaměstnance a využití pracovníku na dohodu o provedení práce potažmo dohodu o pracovní činnosti. V roce 2019 také klesly tržby, čímž se podíl ještě zvýšil. V dalších letech se neočekává přijetí nového zaměstnance, a tudíž takový nárůst mezd. V roce 2020 kdy se očekává výrazný pokles tržeb, společnost nebude nucena využít pracovníky na dohodu. Vedení společnosti počítá s meziročním růstem mezd odhadovaným na 4,5 %.

Ostatní položky mají velmi nízké zastoupení z celkových tržeb a pro predikci do fonačního plánu budou využity dosažené průměrné hodnoty.

3.2.2 Položky rozvahy

Pro predikci položek rozvahy bude využita metoda doby obratu. U společnosti Kalvoda s. r. o. se jedná zejména o položky krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků.

Tabulka 31: Doba obratu vybraných položek
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Položka	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Krátkodobé pohledávky (dny)	33,51	10,19	12,91	14,93	36,93	21,69
Krátkodobé závazky (dny)	19,47	32,52	25,21	34,56	34,44	29,24

Pro predikci položek výše budou v optimistické i pesimistické variantě využity vypočítané průměry.

3.2.3 Investice

Jak již bylo nastíněno na začátku kapitoly „Návrh finančního plánu“, má společnost v úmyslu během příštích let uskutečnit několik dlouhodobých investic zejména do obnovy vozového parku.

Jako jedna z příležitostí ve SWOT analýze je zmíněna možnost nákupu levnějších automobilů. Této příležitosti chce společnost využít při nákupu osobních automobilů značky Škoda Scala. Pro autoškolu je dohodnutá pořizovací cena v hodnotě 416 000 Kč bez DPH. Při odběru od jiného dodavatele automobilů by se cena modelu Scala s pohonem na CNG pohybovala v rozmezí 435 000 – 447 000 Kč bez DPH. Společnost má tedy v plánu této příležitosti využít a tím ušetřit 19 000 – 31 000 Kč na jednom automobilu (Scala G-TEC Škoda auto a. s., 2021).

Tabulka 32: Plánované investice v letech 2020-2023

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Plánovaná investice	Pořizovací cena (bez DPH)
Rok 2020	
Osobní automobil Škoda Scala	416 000 Kč
Osobní automobil Škoda Octavia	497 000 Kč
Trenažér osobního automobilu	381 000 Kč
Rok 2021	
Osobní automobil Škoda Scala	416 000 Kč
Rok 2022	
Motocykl	230 000 Kč
Rok 2023	
Osobní automobil Škoda Scala	416 000 Kč
Osobní automobil Škoda Scala	416 000 Kč
Nákladní automobil	530 000 Kč

Ceny vozidel se odvíjí od před objednávkové komunikace vedení společnosti s dlouholetým dodavatelem vozového parku. Dodavatel díky stabilnímu odběru aut, poskytuje společnosti lepší cenu oproti klasickým autosalonům. Pro všechny automobily Škoda Scala je do plánu počítáno s pořizovací cenou 416 000 Kč. Tyto investice vstupují do nákladů společnosti v podobě odpisů. Veškeré plánované investice spadají do dlouhodobého hmotného majetku. Veškeré investice budou rozpuštěny do nákladů během pěti následujících let od roku pořízení.

Tabulka 33: Plán odpisů

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Položka	Vstupní cena	Doba odepisování	Odpis
Škoda Scala	416 000 Kč	5 let	83 200 Kč
Škoda Octavia	497 000 Kč	5 let	99 400 Kč
Trenažér	381 000 Kč	5 let	76 200 Kč
Motocykl	230 000 Kč	5 let	46 000 Kč
Nákladní automobil	530 000 Kč	5 let	106 000 Kč

Osobní automobily budou tedy odepisovány 5 let. Roční odpis každého automobilu Scala bude 83 200 Kč. Změna značky a typu automobilu je velmi nepravděpodobná, jelikož společnost postupně přechází ze značky automobilů VW Golf VI právě na vozidla Škoda Scala. Hlavním důvodem je zejména dlouholetá spolupráce s dodavatelem automobilů a také to, že právě model Scala se vyrábí v provedení pohonu CNG.

Zamýšlená investice do nového trenažéru osobního automobilu je z důvodu odepsání a zastaralého typu stávajícího majetku. Stejně jako vozidla bude trenažér odepisován 5 let s ročním odpisem 72 000 Kč.

Motocykl i nákladní automobil budou využity při výcviku žáku na této skupině motorových vozidel. Jedná se o investici, která má nahradit dosavadní zastaralou techniku. Odpis motocyklu bude po dobu 5 let 46 000 Kč. Nákladní automobil se vedení společnosti rozhodlo zařadit také do skupiny na dobu odepisování 5 let. Roční odpis bude tedy 106 000 Kč.

Do finančního plánu budou tyto položky plánovaných investic započítány jak do položek výkazů zisků a ztrát, rozvahy tak také do plánu cashflow. V následující tabulce jsou přehledně uvedeny položky dlouhodobého majetku a dopisů v jednotlivých letech před započtenou investicí a výslednou hodnotu v roce dlouhodobého majetku a také odpisu.

Tabulka 34: Plán DM a odpisů
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Položka (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Hodnota DM k 1.1	1 676	1 475	1 920	1 485	1 075
Účetní odpis stávajícího majetku	423	590	768	594	430
Nová investice	478	1 294	416	230	1 362
Odpis účetní	256	259	83	46	272
Celková hodnota DM k 31.12.	1 475	1 920	1 485	1 075	1 735
Celkový účetní odpis	679	849	851	640	702

3.3 Optimistická varianta finančního plánu

V této podkapitole budou představeny samotné účetní výkazy pro optimistickou variantu vývoje tržeb, která je podrobněji uvedena výše v kapitole 3.2 Prognóza tržeb. Tržby a celkově účetní výkazy navazují na hodnoty z roku 2019 a dále pokračují až do roku 2023. V roce 2020 byly prognózovány tržby v hodnotě 5 891 000 Kč, což značí mírný propad. V dalších letech je stoupající trend tržeb až do hodnoty 6 800 000 Kč. Pro stanovení položek finančních výkazů byla využita metoda procentuálního podílu na tržbách, potažmo doby obratu. Pro plánování dlouhodobého majetku a odpisů byl využit plán investic společnosti. Níže budou detailněji uvedeny plánované účetní výkazy.

3.3.1 Výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta

Plán výkazu zisků a ztrát je sestaven na období let 2020-2023. Výkaz je sestaven ve zkráceném rozsahu pro druhové členění.

Tabulka 35: Výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Výkaz zisků a ztrát společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o. (v tis. Kč)		Řádek	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 891	6 221	6 492	6 800
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04+05+06)	03	1 953	2 038	2 126	2 227
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0	0	0
A.2	Spotřeba materiálu a energie	05	1 367	1 427	1 488	1 559
A.3	Služby	06	586	611	638	668
D.	Osobní náklady	09	2 550	2 693	2 822	2 944
D.1	Mzdové náklady	10	1 688	1 783	1 868	1 949
D.2	Náklady na SP, ZP	11	862	910	954	995
E.	Úpravy hodnot v provozní oblast	14	849	851	640	756
E.1	Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	849	851	640	756
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21+22+23)	20	660	159	165	173
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	150	159	165	173
III.2	Tržby z prodeje materiálu	22	0	0	0	0
III.3	Jiné provozní výnosy	23	510	0	0	0
F.	Ostatní provozní náklady	24	262	277	289	303
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01+02-03-09-14+20-24)	30	938	520	780	744
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2	2	2	2
K.	Ostatní finanční náklady	47	3	3	4	4
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 46-47)	48	-1	-1	-2	-2
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30+48)	49	936	519	778	742
L.	Daň z příjmů	50	156	99	148	141
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 49-50)	53	780	420	630	601
***	Výsledek hospodaření za účetní období	55	780	420	630	601

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Veškeré tržby společnosti jsou složeny z tržeb za vlastní výrobky a služby. Tyto tržby jsou převzaty z prognózy tržeb, která je vypočítána výše. V roce 2020 se očekává pokles

tržeb vinou opatření kvůli pandemii a uzavření provozovny. V optimistické variantě se ovšem počítá, že již v roce 2021 dojde k výraznému růstu tržeb a tento trend bude pokračovat i nadále. Průměrné tempo růstu po poklesu v roce 2020 je vypočítáno na 4,9 % ročně.

Výkonová spotřeba

Tato nákladová položka tvoří druhou největší část nákladů společnosti. Pro odhad budoucí hodnoty této položky, byl využit procentuální podíl na tržbách, který činil za minulých 5 let 32,57 %. Výkonová spotřeba v roce 2020 je 1 919 000 Kč. V roce 2020 společnost avizovala nákup IT techniky, kterou účtuje rovnou do spotřeby a také nájem informačního systému. Tímto nákupem chce společnost odstranit jednu se slabých stránek a zavést elektronický systém napříč celou společností. Po přičtení těchto položek je hodnota výkonové spotřeby 1 953 000 Kč. Do této položky spadá jak spotřeba materiálu a energie tak také služby. Poměr těchto dvou položek je stanoven po konzultaci s vedením na 70/30.

Osobní náklady

Největší podíl nákladů společnosti je právě tato položka zahrnující mzdy pracovníků a s tím spojené sociální a zdravotní pojištění. Základ této položky je vypočítán opět jako procentuální podíl na tržbách z minulých 5 let. Průměrný podíl za minulých 5 účetních období činil 41,42 % tržeb. Tento podíl byl využit i při plánu této položky. Vedení společnosti v optimistické variantě počítá s nárůstem mezd o 4,5 %, které jsou připočítány k základní hodnotě procentního podílu.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Hodnoty této položky jsou převzaty z plánu investic, který je detailněji rozepsán v tabulce č. 33.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Tyto položky jsou vypočítány procentuálním podílem na tržbách. Průměr podílu v minulých letech byl u provozních výnosů 2,5 % a u provozních nákladů 4,5 %. V roce 2020 však došlo k velkému navýšení u položky provozních výnosů, konkrétně u položky III.3 – jiné provozní výnosy. Tato hodnota je vypočítána, jakou souhrn kompenzací mezd

z programu podpory vlády Antivirus A a Antivirus A+. Jelikož v roce byla společnost uzavřena v měsících březnu, dubnu a listopadu. Program kompenzuje mzdy v podobě 60 % za březen, 80 % za duben a 100 % za listopad, vždy včetně odvodů.

Výsledek hospodaření

V optimistické variantě společnost ve všech letech dosahuje kladného výsledku hospodaření před zdaněním. Jelikož je tento plán zpracován pro společnost s ručením omezením, daň z příjmu činí 19 %. V roce 2020 došlo k odečtu ztráty z roku 2019, která činila 116 000 Kč. Tato ztráta byla odečtena od základu daně, a tudíž v roce 2020 společnost zaplatila menší daň.

3.3.2 Rozvaha – optimistická varianta

U plánování položek rozvahy, konkrétně u položky pohledávky a závazky, byl použit ukazatel doby obratu těchto položek za minulých 5 let a vypočítán průměr. Detailnější popis vybraných položek je sepsán pod tabulkou.

Tabulka 36: Rozvaha – optimistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Rozvaha společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o. (v tis. Kč)		Řádek	2020	2021	2022	2023
	Aktiva celkem (ř. 03+37+74)	001	5 282	5 729	6 381	7 008
B.	Stála aktiva (ř. 04+14+27)	003	1 920	1 485	1 075	1 681
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	014	1 920	1 485	1 075	1 681
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	1 920	1 485	1 075	1 681
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 38+46+71)	037	3 338	4 220	5 282	5 303
C.I	Zásoby	038	0	0	0	0
C.II	Pohledávky (ř. 47+57)	046	355	375	391	410
1	Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	0
2	Krátkodobé pohledávky	057	355	375	391	410
C.IV	Peněžní prostředky	071	2 983	3 845	4 891	4 893
D.	Časové rozlišení aktiv	074	24	24	24	24
	Pasiva celkem (ř. 79+101+141)	078	5 282	5 729	6 381	7 008
A.	Vlastní kapitál (ř. 80+86+92+95+99)	079	4 803	5 224	5 854	6 456
A.I	Základní kapitál	080	200	200	200	200
A.II	Kapitálové fondy	086	0	0	0	0
A.III	Fondy ze zisku	092	20	20	20	20
A.IV	VH minulých let	095	3 803	4 583	5 004	5 634
A.V	VH běžného období	099	780	420	630	601
B.+C.	Cizí zdroje (ř. 102+107)	101	479	505	527	552
B.I	Rezervy	102	0	0	0	0
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	479	505	527	552
C.I	Dlouhodobé závazky	108	0	0	0	0
C.II	Krátkodobé závazky	123	479	505	527	552
D.	Časové rozlišení pasiv	141	0	0	0	0

Stála aktiva

Společnost disponuje stálými aktivy v podobě dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně položkou hmotné movité věci a soubory movitých věcí. Hodnoty této položky jsou podobně jako odpisy ve výkazu zisků a ztrát převzaty z plánu investic, který je rozepsán výše v kapitole 3.2.3 Investice.

Oběžná aktiva

Společnost eviduje v oběžném majetku pouze dvě položky a to pohledávky, konkrétně krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky. Krátkodobé pohledávky jsou vypočítány

pomocí doby obratu pohledávek z minulých let, kdy za posledních 5 let byla průměrná doba obratu pohledávky 21,69 dne. S tímto průměrem je počítáno i v letech 2020-2023, kdy se krátkodobé pohledávky postupně navyšovaly z 355 000 Kč na 410 000 Kč. Druhou položkou jsou peněžní prostředky. Hodnota této položky je převzata z plánu cashflow, který bude představen níže.

Časové rozlišení aktiv a pasiv

Tyto dvě položky v minulosti dosahovaly velmi malých hodnot a po komunikaci s vedením společnosti se neočekává v budoucnu rapidní změna. Pro časové rozlišení aktiv byl tedy využit průměr z 5 minulých let, který činil 24 000 Kč. Časové rozlišení pasiv bylo v minulosti zaznamenáno pouze v roce 2015 (14 000 Kč) a 2017 (6 000 Kč), z tohoto důvodu po uvážení velikosti položky a domluvě s vedením jsou ve všech letech finančního plánu časové rozlišení pasiv v nulové hodnotě.

Základní kapitál

Základní kapitál byl vložen při založení společnosti ve výši 200 000 Kč. Od té doby je v nezměněné podobě a s touto výší se počítá i v budoucích letech.

Fondy ze zisku

Tuto položku si v minulosti společnost vytvořila ve výši 20 000 Kč. Jedná se o ostatní rezervní fondy. Do budoucna se ani tato položka nebude měnit.

Výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného období

Do položky VH minulých let si společnost akumuluje zdroje pro financování chodu společnosti převáděním VH běžného období. Jinak tomu nebude ani nadále a VH běžného období bude každoročně převeden na položku VH minulých let. Samotný VH běžného období je převzat z výkazu zisků a ztrát.

Závazky

Z hlediska závazků společnost v minulosti disponovala pouze krátkodobými závazky a svou činností nefinancovala z dlouhodobých závazků jako je například úvěr. V tomto trendu chce společnost pokračovat i v budoucnu a svou činnost chce financovat vlastním kapitálem včetně investic. Do závazků tedy spadají pouze krátkodobé závazky, které jsou

stejně jako pohledávky vypočítány pomocí průměru doby obratu závazků z finanční analýzy, který činil 29,24 dne.

3.3.3 Výkaz cashflow – optimistická varianta

Posledním plánovaným výkazem je výkaz cashflow, který je sestaven nepřímou metodou a využívá hodnot vypočítaných v rozvaze potažmo výkazu zisků a ztrát. Konečný stav peněžních prostředků z tohoto výkazu poté doplňuje oběžná aktiva v rozvaze a kompletuje jí po stránce aktiva=pasiva.

Tabulka 37: Výkaz cashflow – optimistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Výkaz cashflow společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o. (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na začátku období	2 477	2 983	3 845	4 891
Výsledek hospodaření po zdanění	780	420	630	601
Úpravy hodnot v provozní oblast	849	851	640	668
Změna stavu zásob	0	0	0	0
Změna stavu pohledávek	281	-20	-16	-19
Změna stavu závazků	-114	27	22	25
Změna časové rozlišení aktiv	4	0	0	0
Změna časové rozlišení pasiv	0	0	0	0
Peněžní toky provozní činnosti	1 800	1 278	1 276	1 276
Změna dlouhodobého majetku	-445	435	410	-606
Úpravy hodnot v provozní oblast	-849	-851	-640	-668
Peněžní toky z investiční činnosti	-1 294	-416	-230	-1 274
Změna stavu vlastního kapitálu	780	420	630	601
Podíly na zisku	0	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0	0
Odečtení běžného VH	-780	-420	-630	-601
Peněžní toky z finanční činnosti	0	0	0	0
Peněžní tok celkem	506	862	1046	2
Stav peněžních prostředků na konci období	2 983	3 845	4 891	4 893

Cashflow je rozděleno do tří částí, provozní, investiční a finanční části. Cashflow v provozní oblasti bylo ve všech plánovaných letech kladné zejména díky dosahovanému zisku a také díky odpisům, které neklesly pod hranici 600 000 Kč/rok. Změna stavu pohledávek, závazků a časové rozlišení bylo v menších hodnotách. Co se týče investiční činnosti zde byl peněžní tok ve všech plánovaných letech záporný, zejména z důvodu plánovaných investic (změně DM) a záporné hodnotě odpisu. Ve finanční oblasti byl tok

nulový, jelikož společnost nevyplácí podíly na zisku ani neplánuje navýšení dlouhodobých závazků.

Peněžní tok celkem v plánu cashflow postupně narůstá z 506 000 Kč na 1 046 000 Kč v roce 2022. V roce 2023 společnost plánuje velké investice a peněžní tok celkem bude pouze 2 000 Kč. Avšak díky vysokému počátečnímu stavu peněz i v roce 2023 bude stav peněžních prostředků na konci období více než 4 800 000 Kč.

3.4 Pesimistická varianta finančního plánu

Tato varianta účetních výkazů je metodicky stanovena stejně jako optimistická varianta finančního plánu. Hlavní rozdíl je ve výši tržeb, se kterými se počítá. V kapitole 3.2 Prognóza tržeb jsou stanoveny tržby pro pesimistickou variantu plánu. Tato varianta počítá s větším propadem tržeb v roce 2020 a pak pomalejším růstem, kdy tržby v roce 2023 nepřekročí tržby roku 2019. Hlavní příčinou této prognózy je čím dál zmenšující se tržní podíl společnosti.

3.4.1 Výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta

Stejně jako u optimistické varianty je výkaz sestaven na období 2020-2023 ve zkráceném rozsahu pro druhové členění položek.

Tabulka 38: Výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Výkaz zisků a ztrát společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o. (v tis. Kč)		Řádek	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 720	5 864	5 941	6 042
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04+05+06)	03	1 897	1 922	1 947	1 980
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0	0	0
A.2	Spotřeba materiálu a energie	05	1 328	1 345	1 363	1 386
A.3	Služby	06	569	577	584	594
D.	Osobní náklady	09	2 476	2 538	2 572	2 616
D.1	Mzdové náklady	10	1 639	1 680	1 703	1 732
D.2	Náklady na SP, ZP	11	837	858	869	884
E.	Úpravy hodnot v provozní oblast	14	849	851	640	756
E.1	Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	849	851	640	756
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21+22+23)	20	641	149	151	154
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	146	149	151	154
III.2	Tržby z prodeje materiálu	22	0	0	0	0
III.3	Jiné provozní výnosy	23	495	0	0	0
F.	Ostatní provozní náklady	24	254	261	264	269
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01+02-03-09-14+20-24)	30	389	441	669	575
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2	2	2	2
K.	Ostatní finanční náklady	47	3	3	3	3
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 46-47)	48	-1	-1	-1	-1
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30+48)	49	388	440	668	574
L.	Daň z příjmů	50	52	84	127	109
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 49-50)	53	336	356	541	465
***	Výsledek hospodaření za účetní období	55	336	356	541	465

Tržby z prodeje výrobků a služeb

V pesimistické variantě finančního plánu se počítá s hlubším propadem tržeb v roce 2020 vinou uzavření provozu než v optimistické variantě. Propad v roce 2020 oproti roku 2019 je 7,73 %. Následně se počítá s meziročním růstem tržeb, avšak průměrné tempo růstu bude oproti optimistickému plánu nižší, přesněji 1,84 %. Tímto tempem růstu by se tržby v roce 2023 měli dostat na hodnotu 6 042 000 Kč, což je stále nižší hodnota než tržby v roce 2019.

Výkonová spotřeba

Výše této položky je stejně jako u optimistické varianty odvozena od tržeb společnosti pomocí procentuálního průměru z minulých let, který je 32,57 %. V optimistické variantě vedení počítalo s nákupem IT techniky a pronájmem informačního systému. Tento krok je zpracován i v pesimistické variantě, jelikož absence tohoto systému je slabou stránkou společnosti a měla by být odstraněna. IT technika bude tedy započítána rovnou do nákladů ve výši 21 800 Kč v roce 2020 a roční nájemné softwaru činí 11 980 Kč, které se bude platit ve všech plánovaných letech. Výkonová spotřeba se skládá z položek spotřeby materiálu a energie a služby. Stejně jako v optimistické variantě jsou tyto náklady rozděleny 70/30.

Osobní náklady

Jedná se z hlediska nákladů o nejnáročnější položku, do které vstupují jak mzdy zaměstnanců, tak také povinné odvody státu na pojištění. Základ položky je vypočítán opět z procentuálního podílu na tržbách minulých let, který činí 41,42 %. Jelikož zaměstnanci tvoří hlavní část společnosti, bez kterých by nebylo možné provádět služby, vedení společnosti i v pesimistické variantě počítá s nárůstem mezd o 4,5 % z důvodu udržení stálých a kvalitních pracovníků.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Jedná se o odpis hmotného majetku, zejména vozového parku společnosti. Výše této položky je odvozena od plánu investic, které jsou podrobněji rozepsané v kapitole 3.2.3.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Stejně jako u optimistické varianty ostatní provozní výnosy a náklady jsou vypočítány metodou procentuálního podílu na tržbách. U nákladů se jedná o 4,45 %, u výnosů o 2,55 %. Tyto procenta platí pro všechny plánované roky. V roce 2020 ovšem došlo k navýšení ostatních provozních výnosů o 495 000 Kč. Tato částka odpovídá vládním kompenzacím mezd z programu Antivirus A a Antivirus A+. Tato částka byla vypočítána jako 1/12 osobních nákladů a z ní poté 60 % za uzavření v březnu, 80 % za duben a 100 % za listopad, vždy včetně odvodů.

Výsledek hospodaření

Společnost i přes to, že je v plánu počítáno s poklesem tržeb dosahuje ve všech plánovaných letech kladného výsledku hospodaření. Ovšem oproti optimistické variantě je zisk menší. Zdanění je opět 19 % a v roce 2020 došlo ke snížení základu daně o ztrátu z roku 2019 ve výši 116 000 Kč.

3.4.2 Rozvaha – pesimistická varianta

Metoda sestavení rozvahy je stejná jako u optimistické varianty, za pomoci doby obratu u pohledávek a závazků. Stálá aktiva jsou dokonce shodná s optimistickou variantou, jelikož vychází z plánu investic. Peněžní prostředky jsou pro dokončení rozvahy převzaty z plánu cashflow.

Tabulka 39: Rozvaha – pesimistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Rozvaha společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o. (v tis. Kč)		Řádek	2020	2021	2022	2023
	Aktiva celkem (ř. 03+37+74)	001	4 824	5 192	5 739	6 212
B.	Stála aktiva (ř. 04+14+27)	003	1 920	1 485	1 075	1 681
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	014	1 920	1 485	1 075	1 681
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	1 920	1 485	1 075	1 681
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 38+46+71)	037	2 880	3 683	4 640	4 507
C.I	Zásoby	038	0	0	0	0
C.II	Pohledávky (ř. 47+57)	046	345	353	358	364
1	Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	0
2	Krátkodobé pohledávky	057	345	353	358	364
C.IV	Peněžní prostředky	071	2 535	3 330	4 282	4 143
D.	Časové rozlišení aktiv	074	24	24	24	24
	Pasiva celkem (ř. 79+101+141)	078	4 824	5 192	5 739	6 212
A.	Vlastní kapitál (ř. 80+86+92+95+99)	079	4 359	4 716	5 256	5 721
A.I	Základní kapitál	080	200	200	200	200
A.II	Kapitálové fondy	086	0	0	0	0
A.III	Fondy ze zisku	092	20	20	20	20
A.IV	VH minulých let	095	3 803	4 139	4 496	5 036
A.V	VH běžného období	099	336	356	541	465
B.+C.	Cizí zdroje (ř. 102+107)	101	465	476	483	491
B.I	Rezervy	102	0	0	0	0
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	465	476	483	491
C.I	Dlouhodobé závazky	108	0	0	0	0
C.II	Krátkodobé závazky	123	465	476	483	491
D.	Časové rozlišení pasiv	141	0	0	0	0

Stálá aktiva

Výše této položky koresponduje s položkou v optimistické variantě plánu. I při nižších tržbách společnost považuje za nutné, obnovit vozový park z důvodu odepsání stávajícího a také kvůli modernizaci a udržení konkurenceschopnosti. Výše položky je převzata z kapitoly 3.2.3. Investice.

Oběžná aktiva

U analyzované společnosti tvoří oběžná aktiva pohledávky a peněžní prostředky. Z hlediska pohledávek disponuje společnost pouze krátkodobými pohledávkami a tento trend bude zachován i ve finančním plánu. Výše pohledávek je vypočítána pomocí dobu

obratu jako u optimistické varianty, kdy průměrná doba obratu pohledávek z minulých let činila 21,69 dne. Peněžní prostředky jsou převzaty z plánu cashflow, který je vypočítán v další kapitole.

Časové rozlišení aktiv a pasiv

U těchto položek se hodnoty shodují s optimistickým plánem. Časové rozlišení aktiv je ve všech letech ve výši 24 000 Kč. Tato hodnota je vypočítaný průměr z minulých 5 let. U časového rozlišení pasiv je hodnota nulová ve všech plánovaných letech, jelikož v minulosti měla tato položka nulovou hodnotu, pouze v letech 2015 činila hodnota 14 000 Kč a v roce 2017 6000 Kč.

Základní kapitál

Výše této položky je od založení právnické osoby s. r. o. neměnná a s výši 200 000 Kč se bude počítat i ve finančním plánu.

Fondy ze zisku

Tuto položku si v minulosti společnost vytvořila ve výši 20 000 Kč. Jedná se o ostatní rezervní fondy. Do budou se ani tato položka nebude měnit, stejně jako v optimistické variantě

Výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného období

Výsledek hospodaření běžného období je převzat z výkazu zisků a ztrát. Výsledek hospodaření minulých let je hlavním zdrojem financování společnosti. Jelikož společnost nevyplácí podíly na zisku, veškerý zisk akumuluje na tomto účtu. Do budoucna společnost nemá v plánu tento trend měnit, a tudíž i v plánu je počítáno s převedením běžného výsledku hospodaření na účet VH minulých let.

Závazky

Cizí zdroje společnosti tvořily v minulosti pouze krátkodobé závazky. Po komunikaci s vedením společnosti nemají v plánu svou činnost začít financovat cizími zdroji například v podobě úvěru ani v pesimistické variantě a budou se snažit i přes snížený VH financovat společnost výhradně vlastními zdroji. Krátkodobé závazky jsou stejně jako

pohledávky vypočítány pomocí průměrné doby obratu z minulých let, která dosahovala 29,24 dne.

3.4.3 Výkaz cashflow – pesimistická varianta

Výkaz cashflow je využit k výpočtu peněžních prostředků, které je nutno doplnit do rozvahy společnosti, aby se aktiva rovnala pasivům. Výkaz je sestaven nepřímou metodou a je rozdělen do tří základních částí.

Tabulka 40: Výkaz cashflow – pesimistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Výkaz cashflow společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o. (v tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na začátku období	2 477	2 535	3 330	4 282
Výsledek hospodaření po zdanění	336	356	541	465
Úpravy hodnot v provozní oblast	849	851	640	594
Změna stavu zásob	0	0	0	0
Změna stavu pohledávek	291	-9	-5	-6
Změna stavu závazků	-128	12	6	8
Časové rozlišení aktiv	4	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0
Peněžní toky provozní činnosti	1 352	1 211	1 183	1 061
Změna dlouhodobého majetku	-445	435	410	-606
Úpravy hodnot v provozní oblast	-849	-851	-640	-594
Peněžní toky z investiční činnosti	-1 294	-416	-230	-1 200
Změna stavu vlastního kapitálu	336	356	541	465
Podíly na zisku	0	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0	0
Odečtení běžného VH	-336	-356	-541	-465
Peněžní toky z finanční činnosti	0	0	0	0
Peněžní tok celkem	58	795	953	-139
Stav peněžních prostředků na konci období	2 535	3 330	4 282	4 143

Peněžní tok z provozní činnosti je u společnosti kladný zejména z důvodu dosažení kladného výsledku hospodaření ve všech letech ta také z důvodu odpisů, které plynou z dlouhodobého majetku. Výše provozního cashflow by ve všech plánovaných letech měla přesáhnout 1 000 000 Kč. Opačný případ by měl nastat u investičního toku peněz. Jelikož společnost počítá v plánu s nákupem dlouhodobé majetku zejména v roce 2020 a 2023 dojde k nárůstu DM a tím poklesem cashflow. Do této části cashflow vstupují také odpisy, avšak oproti provozní činnosti jsou zde v záporné variantě. Roky 2020 a 2023 by měly být velmi náročné na tok peněz a hodnota investičního cashflow dosahuje záporných

hodnot. Finanční část cashflow by měla být v plánu ve všech letech nulová, jelikož se nepočítá s výplatou podílů na zisku ani změnou stavu dlouhodobých závazků.

Celkový peněžní tok v letech by měl být oproti optimistické variantě výrazně snížen, zejména z důvodu poklesu výsledku hospodaření. V roce 2023 se očekává při dodržení plánu investic dokonce záporné cashflow v hodnotě – 139 000 Kč. I přes zápornou hodnotu by společnost měla být schopna financovat chod výhradně z vlastních zdrojů, jelikož naakumulované peněžní prostředky jsou dostatečně vysoké.

3.5 Zhodnocení finančního plánu

Finanční plán obsahuje výpočet položek a výkazu za období 2020-2023. Byly zvoleny dvě varianty plánu. Optimistická varianta počítá s lehkým poklesem tržeb v roce 2020 a následným každoročním růstem tržeb. Oproti tomu pesimistická varianta počítá s větším propadem tržeb v roce 2020 a následný růst nedosáhne ani hodnot tržeb v roce 2019. I přes tento pokles tržeb by společnost měla vykazovat jak v optimistickém, tak také pesimistickém plánu kladný hospodářský výsledek ve všech letech.

Pro srovnání obou variant plánu a porovnání s minulými daty bude využita finanční analýza u vybraných rozdílových a poměrové ukazatele.

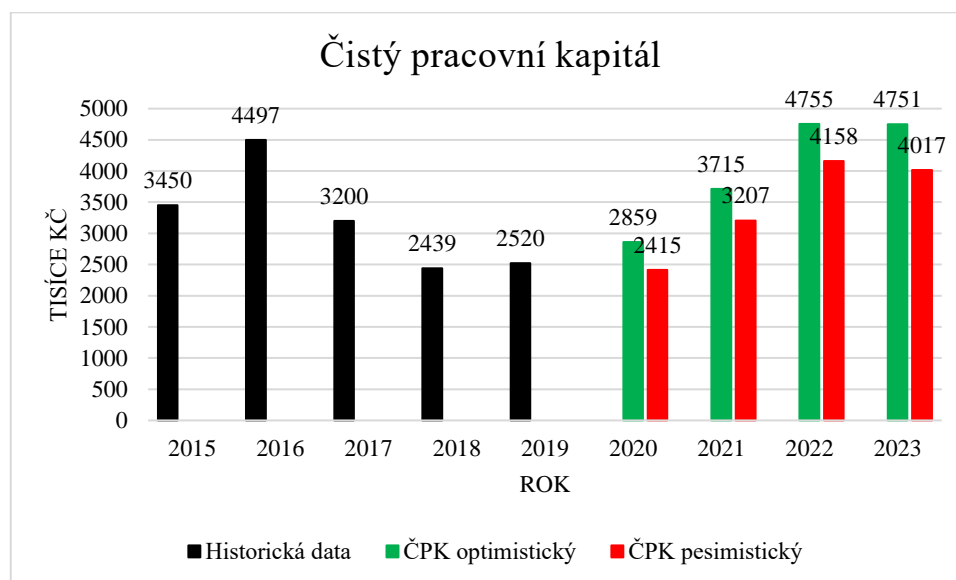
Rozdílové ukazatele

U rozdílových ukazatelů je vypočítán ČPK a ČPP stejně jako ve finanční analýze. Společnost díky své činnosti generuje dostatečné prostředky a má výrazný finanční polštář i po zaplacení svých závazků. Je patrné, že i u pesimistické varianty dokáže společnost držet určitou finanční rezervu pro případ nouze, jako tomu bylo například při uzavření provozoven kvůli pandemii.

Tabulka 41: Finanční plán – rozdílové ukazatele
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)	Varianta	2020	2021	2022	2023
ČPK	Optimistická	2 859	3 715	4 755	4 751
	Pesimistická	2 415	3 207	4 158	4 017
ČPP	Optimistická	2 504	3 340	4 364	4 341
	Pesimistická	2 070	2 853	3 800	3 652

Na grafu je hezky vidět, že finanční plán poskytuje společnosti v budoucnu dostatečný finanční polštář. Po poklesu ČPK v roce 2016-2018 nastal opět růst a data z finančního plánu ukazují, že růst by měl pokračovat i na dále u obou variant plánu, což je pro společnost příznivé.



Graf 11: Finanční plán – ČPK
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Ukazatele rentability

Pro zhodnocení rentability finančního plánu jak ve variantě optimistické, tak také pesimistické jsou využity ukazatele rentability stejné jako ve finanční analýze, tedy ROA, ROE a ROS, tak aby mohl dojít ke srovnání minulých dat a finančního plánu.

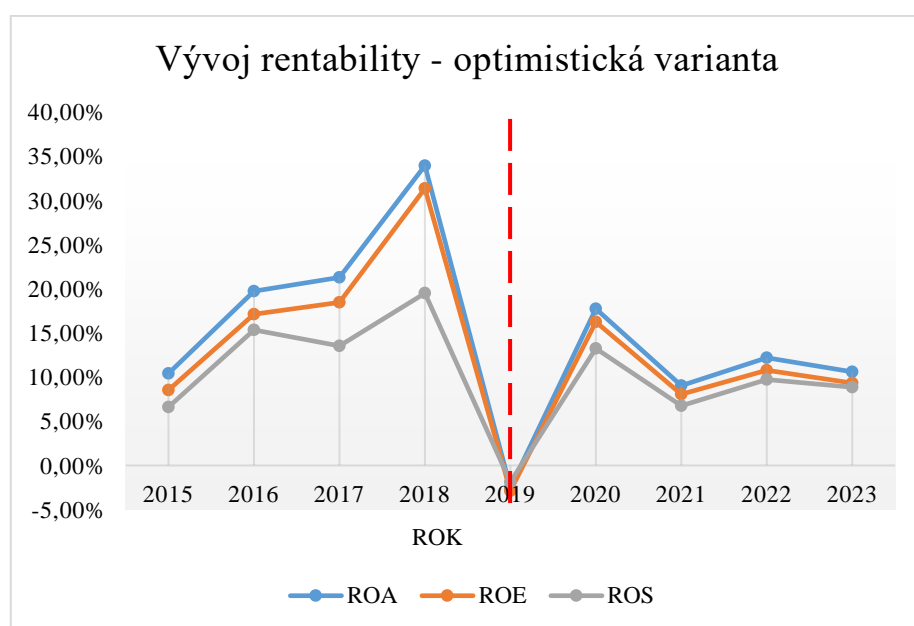
Tabulka 42: Finanční plán – ukazatele rentability
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Ukazatele rentability	Varianta	2020	2021	2022	2023
ROA	Optimistická	17,73 %	9,06 %	12,20 %	10,59 %
	Pesimistická	8,04 %	8,47 %	11,64 %	9,24 %
ROE	Optimistická	16,25 %	8,04 %	10,77 %	9,32 %
	Pesimistická	7,71 %	7,56 %	10,29 %	8,13 %
ROS	Optimistická	13,25 %	6,76 %	9,71 %	8,84 %
	Pesimistická	5,88 %	6,08 %	9,10 %	7,69 %

Při srovnání optimistické a pesimistické varianty je na první pohled vidět, že největší rozdíl je v roce 2020. Je to dáno výraznějším propadem tržeb v pesimistické variantě.

U optimistické varianty nastal u všech tří ukazatelů po roce 2020 propad o více než 5 %. Je to zapříčiněno kompenzacemi vyplacenými v roce 2020, pokud by se tyto kompenzace nezahrnuly do plánu, výsledek hospodaření v roce 2020 by byl výrazně nižší a tím by klesla i procenta rentability. U optimistické varianty nastal mírný pokles ještě mezi lety 2022/2023.

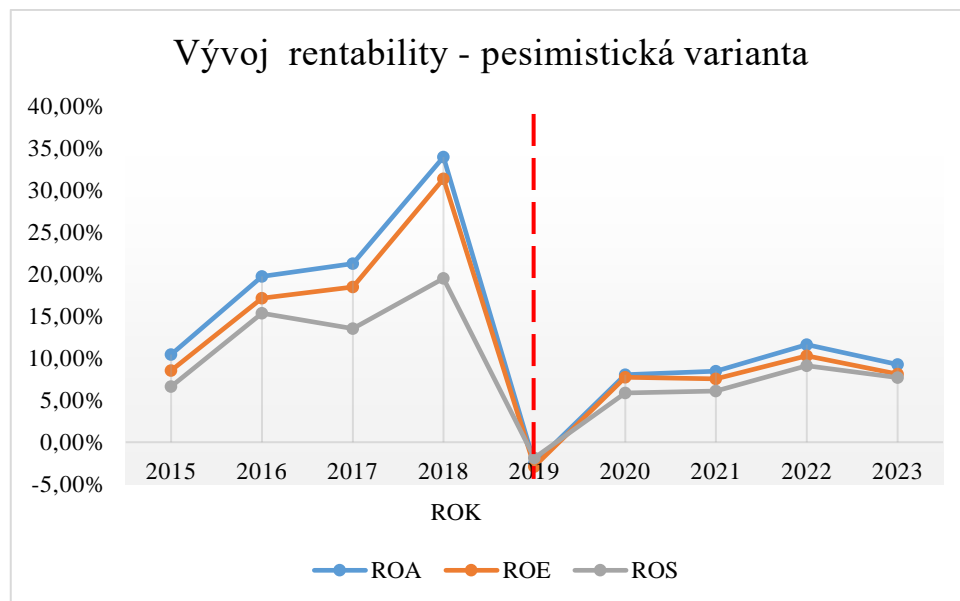
Na grafu č. 12 je vidět srovnání vývoje rentability minulých let a budoucích hodnot, které jsou odděleny červenou čárkovanou čarou. Příznivé je zejména odrazení od minusových hodnot zpět na kladné hodnoty, díky dosažení zisku. Průměr ukazatele ROA byl mezi lety 2015-2019 16,57 %. Do budoucna by se průměrná rentabilita aktiv měla pohybovat kolem hodnot 12,39 %. Doporučení hodnoty se u ROA pohybují kolem 5 %, tudíž by společnost měla být výrazně nad touto hranicí. Ukazatel ROE vykazoval v minulosti průměr 14,52 % a ukazatel ROS 10,62 %. V letech 2020-2023 by rentabilita vlastního kapitálu měla dosahovat hodnot 11,09 % a rentabilita tržeb 9,64 %. I když jsou tyto hodnoty lehce pod průměrem z minulých let, pozitivní je odraz od záporných hodnot a celkové ustálení.



Graf 12: Rentabilita – optimistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Graf č. 13 obsahuje stejná data jako předešlý s tím rozdílem, že se jedná o pesimistickou variantu finančního plánu a tím vypočítané rentability. U této varianty není patrný tak výrazný nárůst v roce 2020, avšak došlo k odrazu hodnot do kladné části. Do roku 2022

rentabilita mírně rostla a v roce 2023 došlo k velmi mírnému poklesu. U pesimistické varianty je průměr ukazatele ROA 9,35 %, ROE 8,42 % a ROS 7,19 %.



Graf 13: Rentabilita – pesimistická varianta
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

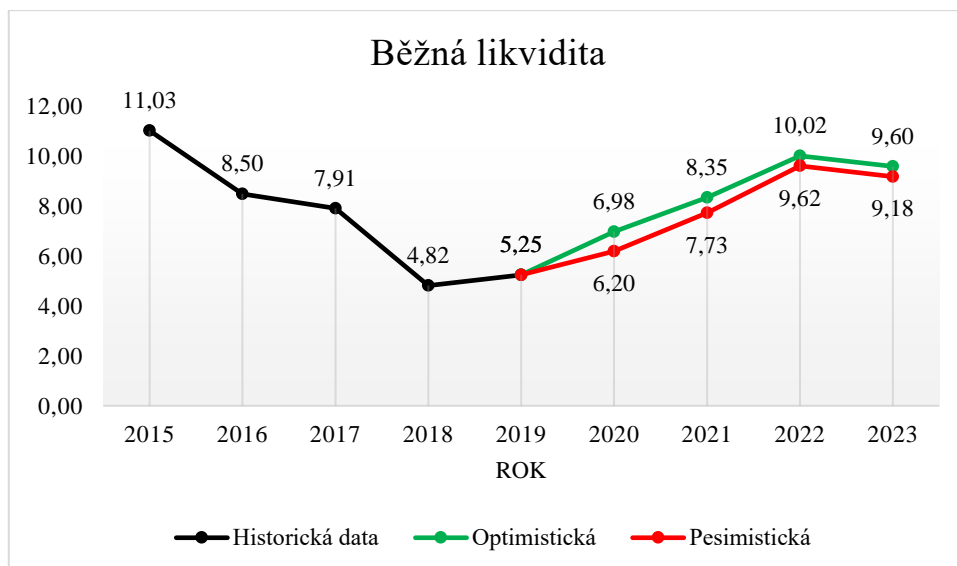
Ukazatele likvidity

U této skupiny ukazatelů nenastala příliš velká změna oproti minulým datům. Není patrný ani příliš velký rozdíl mezi variantou optimistickou a pesimistickou.

Tabulka 43: Finanční plán – ukazatele likvidity
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

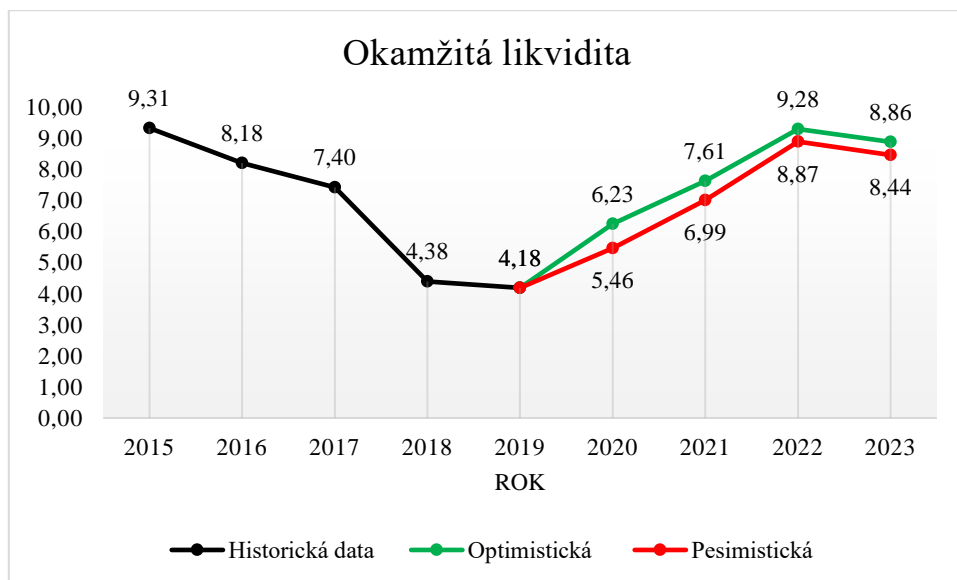
Ukazatele likvidity	Varianta	2020	2021	2022	2023
Běžná likvidita	Optimistická	6,98	8,35	10,02	9,60
	Pesimistická	6,20	7,73	9,62	9,18
Okamžitá likvidita	Optimistická	6,23	7,61	9,28	8,86
	Pesimistická	5,46	6,99	8,87	8,44

Jak je patrné z grafu, běžná likvidita jak u optimistické, tak také pesimistické varianty roste. Od nejnižší hodnoty v roce 2018 dokázala postupně růst a data z finančního plánu nasvědčují tomu, že společnost s likviditou mít problém nebude, jelikož velmi výrazně převyšuje doporučené hodnoty, které jsou mezi 1,5-2,5.



Graf 14: Finanční plán – běžná likvidita
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

U okamžité likvidity je patrný růst také u obou variant plánu. Je tedy zřejmé, že společnost dokáže generovat dostatečné peněžní prostředky k platbě svých závazků, a ještě je výrazně převyšuje. Doporučené hodnoty u okamžité likvidity se pohybují v rozmezí 0,2-0,5. Společnost tedy vykazuje několikanásobné hodnoty a tím by i v budoucnu měla splňovat kritéria likvidní společnosti.



Graf 15: Finanční plán – okamžitá likvidita
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Ukazatele aktivity

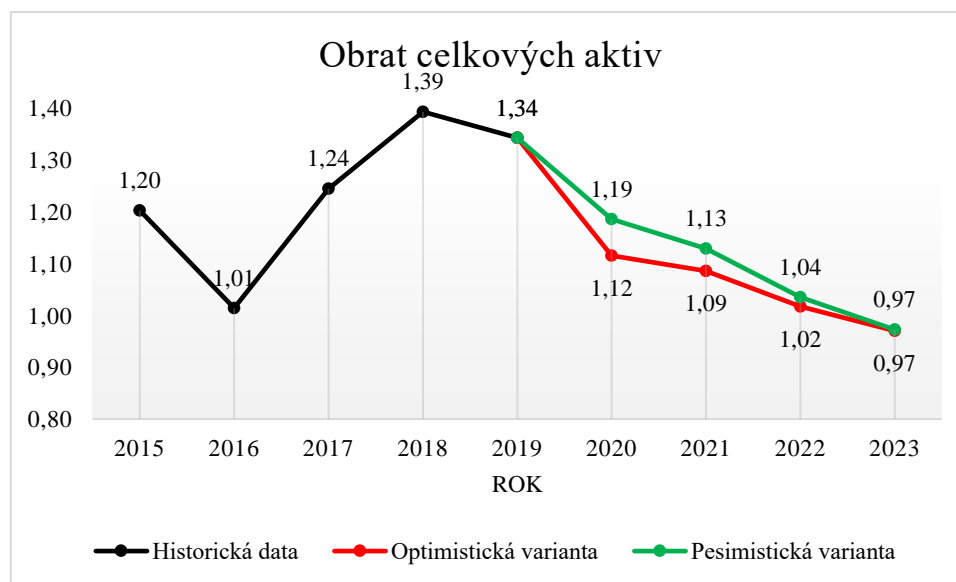
Doba obratu pohledávek a závazků je ve finančním plánu konstantní, jelikož se podle této hodnoty položky plánovaly. Doba obratu pohledávek je 21,69 dne a doba obratu závazků činí 29,24 dne. Další dva ukazatele jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 44: Finanční plán – ukazatele aktivity

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Ukazatele aktivity	Varianta	2020	2021	2022	2023
Obrat celkových aktiv	Optimistická	1,12	1,09	1,02	0,97
	Pesimistická	1,19	1,13	1,04	0,97
Obrat stálých aktiv	Optimistická	3,07	4,19	6,04	4,05
	Pesimistická	2,98	3,95	5,53	3,59

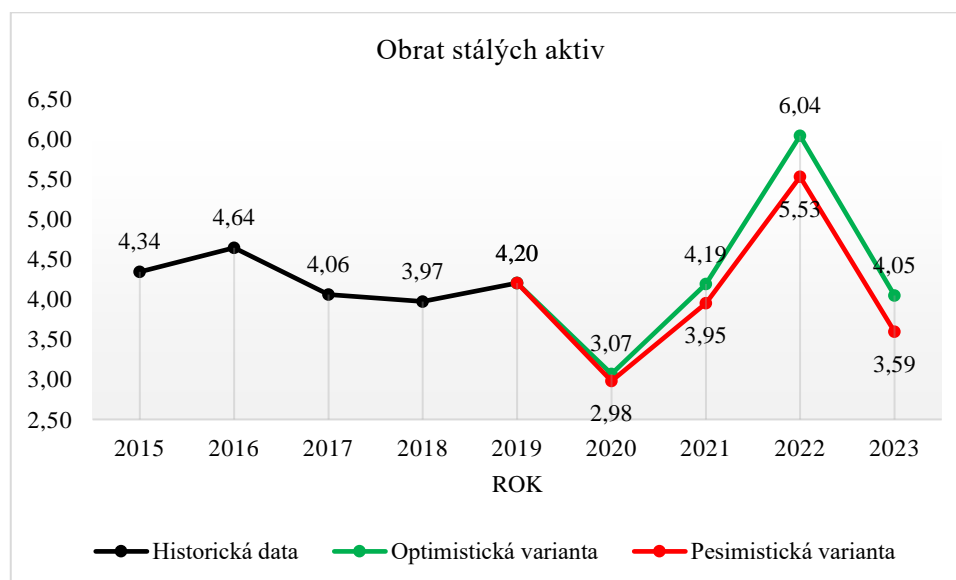
Obrat celkových aktiv by podle finančního plánu měl klesat. U pesimistické varianty jsou hodnoty nižší z důvodu nižších tržeb, avšak postupně se hodnoty pesimistické varianty dotahují na optimistickou a obě by měly v roce 2023 dosáhnout hodnoty 0,97. Tato hodnota je pod doporučenou hodnotu, která by měla činit minimálně 1. Je to dáno nákupem nového dlouhodobého majetku a také držením velkého množství peněžních prostředků, jak již bylo zmíněno ve finanční analýze, tak tento trend by měl pokračovat i nadále.



Graf 16: Finanční plán – obrat celkových aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Obrat stálých aktiv byl v minulosti lepší než u konkurentů. Ve finančním plánu by mělo do roku 2022 dojít k růstu hodnota až na 6,04, u pesimistické varianty poté 5,53. Je to dáno zejména růstem stálých aktiv a adekvátním využití těchto aktiv při produkovaní tržeb.



Graf 17: Finanční plán – obrat stálých aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

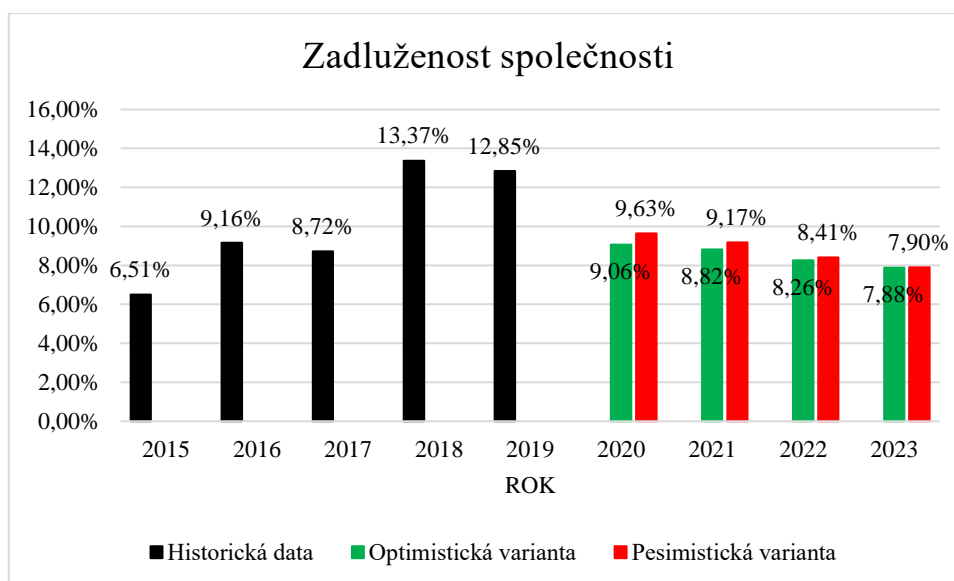
Ukazatele zadluženosti

Z hlediska zadluženosti by nemělo v budoucnu dojít k výrazné změně. Finanční plán nepočítá s tím, že by společnost žádala o úvěr, či jiný cizí zdroj, ale drtivá většina aktivit bude financována z vlastních zdrojů. I přes to, že se společnost financuje vlastní činností, nedošlo ve finančním plánu k zhoršení finančního zdraví nebo nedostatečné likviditě.

Tabulka 45: Finanční plán – ukazatele zadluženosti
(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Ukazatele zadluženosti	Varianta	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	Optimistická	9,06 %	8,82 %	8,26 %	7,88 %
	Pesimistická	9,63 %	9,17 %	8,41 %	7,90 %
Krytí DM vlastním kapitálem	Optimistická	2,50	3,52	5,45	3,84
	Pesimistická	2,27	3,18	4,89	3,40

U optimistické ani u pesimistické varianty finančního plánu nedošlo k zadlužení společnosti nad 10 %.



Graf 18: Finanční plán – zadluženost společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Altmanův index

Stejně jako u finanční analýzy výkazů z minulých let i pro finanční plán je vypočítaná soustava ukazatelů v podobě Altmanova indexu. Společnost Autoškola Kalvoda s. r. o. by do roka 2023 neměl postihnout bankrot, jak o tom vypovídají hodnoty u vypočítaných varianta jak optimistické, tak také pesimistické. Šedá zóna končí na hodnotě 2,9 nad kterou má společnost výraznou mezeru, a tudíž bankrot v blízké budoucnosti nehrozí.

Tabulka 46: Finanční plán – Altmanův index

(Zdroj: vlastní zpracování, 2021)

Soustava ukazatelů	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Altmanův index	6,88	6,85	7,26	7,37	6,40	6,67	7,15	7,30

Shrnutí finančního plánu

Finanční plán je sestaven jak v optimistické, tak pesimistické variantě. Díky finančnímu plánu bylo zjištěno, že by společnost měla v následujícím období přejít ze ztráty opět do zisku, což je velmi pozitivní zpráva. Pokud by se naplnila skutečnost z finančního plánu a nezasáhla nepředvídatelná událost, měla by společnost jak v optimistické, tak pesimistické variantě dokázat hospodařit výhradně s vlastními zdroji, což je dlouhodobý záměr vedení společnosti. Vypočítané hodnoty jak rentability, tak ostatních ukazatelů finanční analýzy pro finanční plán vyznívají příznivě. Negativní situace však ve finančním plánu může nastat ohledně cashflow společnosti. V pesimistické variantě

v posledním roce došlo k situaci, kdy roční cashflow je záporné. Díky naakumulované peněžní zásobě by to neměl být výrazný problém, avšak kdyby tato situace byla dlouhodobá mohla by společnost vyčerpat své vlastní zdroje a byla by nucena svou činnost ukončit nebo financovat jiným způsobem.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce měla za cíl sestavit finanční plán pro společnost Autoškola Kalvoda s. r. o. pro následující období let 2020-2023. Za tímto účelem bylo nutné provést strategickou analýzu jak interního, tak také externího prostředí, kterou doplňovala analýza finanční za posledních 5 účetních období. Výsledky finanční analýzy byly interpretovány a výsledné hodnoty porovnány s dvěma nejbližšími konkurenty.

V první části této práce byl sestaven teoretický rámec za pomoci odborné literatury doplněné o elektronické zdroje. Tento teoretický podklad obsahuje zejména pojmy ohledně plánování, finančního plánu, jeho možné varianty, způsoby sestavení, ale také podklad pro vypracování již zmíněné strategické a finanční analýzy.

Ve druhé části práce se obsah věnoval představením vybrané společnosti, pro kterou je finanční plán zhotoven. Od výčtu jednotlivých poskytovaných služeb, přes historii společnosti došla řada na zhotovení strategické analýzy společnosti. Pro odhalení silných a slabých stránek byla využita analýza interního prostředí model 7S. Pro zjištění možných příležitostí, ale také hrozeb byly zhotoveny dvě analýzy okolí podniku. Makro prostředí bylo analyzováno pomocí PEST analýzy a pro lepší pochopení mikro prostředí společnosti byl použit Porteruv model pěti sil. Pro zjištění finančního stavu společnosti byla zhotovena podrobná finanční analýza, která zahrnovala obecnou horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů, ale také rozdílové a poměrové ukazatele, které byly interpretovány dle dosažených výsledků a tyto hodnoty byly porovnány s nejbližšími dvěma konkurenty na trhu. Toto porovnání ve většině případů vyznělo lépe pro společnost Autoškola Kalvoda. Finanční analýza byla doplněna o bankrotní model v podobě Altmanova indexu, který pro společnost vyzněl velmi příznivě. Z těchto provedených analýz vzešla finální SWOT analýza, která podle bodového ohodnocení ukazuje na určitý potenciál společnosti prosperovat na daném trhu.

Třetí a poslední část práce se věnuje samotnému finančnímu plánu. K sestavení finálních hodnot plánu bylo zapotřebí určit budoucí výši tržeb společnosti. Za tímto účelem byly stanoveny tržby odvětví za pomoci statistické metody regresní a korelační analýzy. Nejsilnější korelace mezi tržbami odvětví a vybranými makroekonomickými ukazateli se určilo HDP v běžných cenách. Poté byl určen trend, který nejlépe vykresluje minulá data.

Jako nejvhodnější se ukázal polynomičtý trend a díky tomuto trendu došlo k výpočtu tržeb odvětví, potažmo samotné společnosti. Tržby byly pro finanční plán sestaveny ve dvou variantách. Optimistická varianta počítá s propadem tržeb v roce 2020, avšak následující roky mají tržby růstovou tendenci a výrazně převyšují tržby z roku 2019. Pesimistická varianta předpokládá výraznější propad tržeb v roce 2020 a následný růst, avšak ten není příliš velký a tržby v roce 2023 nedosahují hodnot z roku 2019. Pro výpočet ostatní položek výkazů byla použita metoda procentuálního podílu na tržbách, potažmo doba obratu vybraných položek. Aby bylo možné sestavit kompletní plán, bylo zapotřebí komunikace s vedením společnosti ohledně plánu dlouhodobých investic.

Výsledný finanční plán v optimistické variantě splňuje všechny stanovené požadavky společnosti. Každý rok je generován zisk, rentabilita se vrátila ze záporných hodnot do přijatelné výše. U pesimistické varianty jsou splněny také všechny požadavky společnosti i když vývoj je oproti optimistické variantě viditelně horší. Hlavním úskalím pesimistického plánu je tok peněz. Jelikož se společnost snaží o financování z vlastních zdrojů je závislá na generování zisků. I když v pesimistické variantě společnost zisk generuje není ve vysoké výši a společně s nutnými investicemi se v roce 2023 nejspíše dostane do záporného cashflow. Díky naakumulované výši peněžních prostředků nedojde k výraznému zhoršení likvidity, avšak pokud tato situace bude pokračovat, mohla by se společnost dostat to platebních potíží.

Společnost chtěla sestavit finanční plán zejména v důsledku dopadu korona krize, která zasáhla svět v letech 2020/2021. Dopad krize dolehl na většinu podnikatelských subjektů včetně vybrané společnosti. Díky nepředvídatelnosti této situace by se v budoucnu mohly některé hodnoty oproti plánu lišit. Svůj účel však plán splnil a společnost i při horším vývoji tržeb ví, že by měla disponovat dostatečnými prostředky k obnovení svého dlouhodobého majetku a financování činnosti autoškoly i přes dopady situace ohledně pandemie a v případě potřeby včas reagovat a přijmout opatření ke zlepšení situace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AKTUÁLNÍ PROGNÓZA ČNB. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

AUTOŠKOLA KALVODA – O NÁS. *Autoškola Kalvoda* [online]. [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <http://www.autoskola-kalvoda.cz/index.php/pages>

AUTOŠKOLY PROSTĚJOV. *Všechny autoškoly* [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: https://www.vsechny-autoskoly.cz/autoskoly_prostejov/?strana=2

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

CENY POHONNÝCH HMOT, 2021. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-4-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-pohonnych-hmot-od-roku>

DĚDKOVÁ, Jaroslava a Iveta HONZÁKOVÁ, 2001. *Základy marketingu*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 80-708-3433-1.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DEMOGRAFICKÁ ROČENKA OKRESŮ 2010-2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/olomoucky-kraj-du706uni75>

DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

- HLAVNÍ MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-591-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
- KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. *Manažerské finance*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAŘÍK, Miloš, 2018. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-38-5.
- PERERA, Rashian, 2017. *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut. ISBN 9781549790546.
- POČET OBYVATEL V OBCÍCH. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112019>
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

ŘIDIČSKÉ PRŮKAZY STATISTIKA, 2021. *Ministerstvo dopravy* [online]. [cit. 2021-3-9]. Dostupné z: [https://www.mdcz.cz/Ministerstvo/Zadost-o-poskytnuti-informace-\(1\)/Poskytnute-informace/Ridicske-prukazy-\(RP\)-statistika-%E2%80%93-2007-2019](https://www.mdcz.cz/Ministerstvo/Zadost-o-poskytnuti-informace-(1)/Poskytnute-informace/Ridicske-prukazy-(RP)-statistika-%E2%80%93-2007-2019)

SCALA G-TEC ŠKODA AUTO A. S., 2021. *Škoda auto* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/modely/scala/scala-g-tec>

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.

SŮVOVÁ, Helena a Oldřich KNAIFL, 2008. *Finanční analýza I*. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-133-7.

TRŽBY ODVĚTVÍ – SEKCE P. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

ÚČETNÍ VÝKAZY – AUTOŠKOLA KALVODA S. R. O. Justice.cz [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=642761>

VĚKOVÉ SLOŽENÍ OBYVATELSTVA. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2019>

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

ZÁKON O ŽIVNOSTENSKÉM PODNIKÁNÍ, © 2010-2021. *Zákony pro lidi. cz* [online]. Zlín: AION CZ [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#prilohy>

ZÁKONY PRO LIDI – SBÍRKA ZÁKONŮ [online], 2021. AION.cz. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Horizontální analýza absolutní změny	30
Vzorec 2: Horizontální analýza procentní změny	30
Vzorec 3: Vertikální analýza	30
Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál	31
Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky	31
Vzorec 6: Čistý peněžné-pohledávkový fond	31
Vzorec 7: Rentabilita celkových aktiv	32
Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu	32
Vzorec 9: Rentabilita tržeb	32
Vzorec 10: Obrat celkových aktiv	33
Vzorec 11: Doba obratu pohledávek	33
Vzorec 12: Doba obratu závazků	33
Vzorec 13: Běžná likvidita	34
Vzorec 14: Pohotová likvidita	34
Vzorec 15: Okamžitá likvidita	34
Vzorec 16: Celková zadluženost	35
Vzorec 17: Koefficient samofinancování	35
Vzorec 18: Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem	35
Vzorec 19: Altmanův model	36

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura aktiv	61
Graf 2: Struktura pasiv	64
Graf 3: Rozdílové ukazatele	68
Graf 4: Ukazatele rentability	70
Graf 5: Obrat stálých a celkových aktiv	72
Graf 6: Doba obratu pohledávek a závazků	74
Graf 7: Ukazatele likvidity	75
Graf 8: Financování společnosti	78
Graf 9: Krytí stálých aktiv	79
Graf 10: Dosavadní vývoj a prognóza tržeb optimistické a pesimistické varianty	95
Graf 11: Finanční plán – ČPK	114
Graf 12: Rentabilita – optimistická varianta	115
Graf 13: Rentabilita – pesimistická varianta	116
Graf 14: Finanční plán – běžná likvidita	117
Graf 15: Finanční plán – okamžitá likvidita	117
Graf 16: Finanční plán – obrat celkových aktiv	118
Graf 17: Finanční plán – obrat stálých aktiv	119
Graf 18: Finanční plán – zadluženost společnosti	120

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Makroekonomické ukazatele 2015-2023.....	54
Tabulka 2: Vývoj cen pohonných hmot 2015-2019	55
Tabulka 3: Počet vydaných řidičských oprávnění	56
Tabulka 4: Počet obyvatel OL kraje	56
Tabulka 5: Počet obyvatel okresu Prostějov	57
Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv	58
Tabulka 7: Vertikální analýza aktiv	60
Tabulka 8: Horizontální analýza pasiv	61
Tabulka 9: Vertikální analýza pasiv	62
Tabulka 10: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát.....	65
Tabulka 11: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát.....	67
Tabulka 12: Rozdílové ukazatele.....	67
Tabulka 13: Ukazatele rentability	70
Tabulka 14: Ukazatele aktivity	72
Tabulka 15: Ukazatele likvidity.....	75
Tabulka 16: Ukazatele zadluženosti	77
Tabulka 17: Altmanův index	80
Tabulka 18: Porovnání ukazatelů s konkurencí.....	83
Tabulka 19: Označení ukazatelů.....	83
Tabulka 20: Souhrn ukazatelů finanční analýzy.....	85
Tabulka 21: SWOT analýza.....	88
Tabulka 22: SWOT analýza – bodové hodnocení	89
Tabulka 23: Hodnocení SWOT analýzy	89
Tabulka 24: Korelace tržeb odvětví s makroekonomickými ukazateli.....	91
Tabulka 25: Index determinace.....	92
Tabulka 26: Predikce tržeb odvětví	92
Tabulka 27: Predikce tržeb společnosti Kalvoda s. r. o. (optimistická varianta)	93
Tabulka 28: Predikce tržeb společnosti Kalvoda s. r. o. (pesimistická varianta)	94
Tabulka 29: Plánované tržby na roky 2020-2023	95
Tabulka 30: Podíl položek výkazu zisků a ztrát na tržbách.....	96

Tabulka 31: Doba obratu vybraných položek.....	97
Tabulka 32: Plánované investice v letech 2020-2023	98
Tabulka 33: Plán odpisů	98
Tabulka 34: Plán DM a odpisů	99
Tabulka 35: Výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta.....	100
Tabulka 36: Rozvaha – optimistická varianta.....	103
Tabulka 37: Výkaz cashflow – optimistická varianta.....	105
Tabulka 38: Výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta.....	107
Tabulka 39: Rozvaha – pesimistická varianta	110
Tabulka 40: Výkaz cashflow – pesimistická varianta	112
Tabulka 41: Finanční plán – rozdílové ukazatele	113
Tabulka 42: Finanční plán – ukazatele rentability	114
Tabulka 43: Finanční plán – ukazatele likvidity.....	116
Tabulka 44: Finanční plán – ukazatele aktivity	118
Tabulka 45: Finanční plán – ukazatele zadluženosti	119
Tabulka 46: Finanční plán – Altmanův index	120

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Provázanost účetních výkazů	19
Obrázek 2: PEST analýza	38
Obrázek 3: Porteruv model	40
Obrázek 4: Model 7S	42
Obrázek 5: SWOT analýza	44
Obrázek 6: Organizační struktura	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o.	I
Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o.	II

Příloha 1: Rozvaha společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o.

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

ROZVAHA							
(v tisících Kč)		Řádek	2015	2016	2017	2018	2019
	Aktiva celkem	01	5 287	6 548	5 311	4 778	4 616
B.	Stála aktiva	03	1 464	1 431	1 629	1 676	1 475
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	1 464	1 431	1 629	1 676	1 475
C.	Oběžná aktiva	37	3 794	5 097	3 663	3 078	3 113
C.I	Zásoby	38	0	0	0	0	0
C.II	Pohledávky	46	592	188	237	276	636
2.	Krátkodobé pohledávky	57	592	188	237	276	636
C.IV	Peněžní prostředky	75	3 202	4 909	3 426	2 802	2 477
D.	Časové rozlišení	78	29	20	19	24	28
	Pasiva celkem	01	5 287	6 548	5 311	4 778	4 616
A.	Vlastní kapitál	02	4 929	5 948	4 842	4 139	4 023
A.I	Základní kapitál	03	200	200	200	200	200
A.III.	Fondy ze zisku	15	20	20	20	20	20
A.IV.	VH minulých let	18	4 288	4 709	3 728	2 621	3 919
A.V.	VH běžného období	21	421	1 019	894	1 298	-116
B+C.	Cizí zdroje	23	344	600	463	639	593
C.	Závazky	29	344	600	463	639	593
C.II.	Krátkodobé závazky	45	344	600	463	639	593
D.	Časové rozlišení	141	14	0	6	0	0

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti Autoškola Kalvoda s. r. o.

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Účetní výkazy – Autoškola Kalvoda s. r. o., 2021)

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT							
(v tisících Kč)		Řádek	2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	6 359	6 642	6 611	6 657	6 199
A.	Výkonová spotřeba	03	2 420	1 889	1 965	1 937	2 327
D.	Osobní náklady	09	2 311	2 554	2 863	2 471	3 217
E.	Úpravy hodnot v provozní oblast	14	802	641	545	637	679
III.	Ostatní provozní výnosy	20	124	191	178	337	10
F.	Ostatní provozní náklady	24	394	457	281	323	4
*	Provozní výsledek hospodaření	30	556	1 292	1 135	1 626	-122
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0	0	0	10
K.	Ostatní finanční náklady	47	5	0	5	4	4
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-5	0	-5	-4	6
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	49	551	1 292	1 130	1 622	-116
L.	Daň z příjmů	50	130	273	236	324	0
***	Výsledek hospodaření po zdanění	53	421	1 019	894	1 298	-116
	Výsledek hospodaření za účetní období	55	421	1 019	894	1 298	-116